马云、李开复、雷军、周鸿祎、联袂推荐！

COAY Books

目录
Content

- 序　一
- 序　二
- 序　三(1)
- 序　三(2)
- 10亿元天价转会新华都(1)
- 10亿元天价转会新华都(2)
- 试水“新华都系”(1)
- 试水“新华都系”(2)
- 重回IT行业(1)
- 重回IT行业(2)
- 职业经理人现状(1)
- 职业经理人现状(2)
- 金牌职业经理人(1)
- 金牌职业经理人(2)
- 微软中国区总裁(1)
- 微软中国区总裁(2)
- 唐骏PK盗版(1)
- 唐骏PK盗版(2)
- 新官“三把火”(1)
- 新官“三把火”(2)
- 新官“三把火”(3)
- 新官“三把火”(4)
- 辉煌的2002年(1)
- 辉煌的2002年(2)
- 更中国的微软(1)
- 更中国的微软(2)
- 微软高层访华(1)
- 微软高层访华(2)
- 微软高层访华(3)
- 微软高层访华(4)

- 实现我的梦想
- 跋

序　一

友情的美

唐骏

“唐骏，《21世纪经济报道》已经报道了你确认加盟新华都集团的消息了，你怎么把这个独家新闻给了《21世纪经济报道》的侯继勇？”“怎么侯继勇经常可以拿到你的独家报道”……这是在2008年4月15日当天很多记者问我的问题，因为大家都希望得到独家的……

不是我把独家给了小侯，是小侯用他独特的提问方式获得了所谓的独家，他从我的回答中得到了他想要的答案……这就是小侯……因为我的风格就是，只要你想到了，问到了，我就会告诉你……不能告诉的，我会暗示的……

认识小侯是微软时期的事了，喜欢读他的文章，他对事件的敏感、对事物独到的见解以及对事态独特的切入点、对人物不同的视角都是我所欣赏的。他还是个快手型的记者，这点和我很像，就像写这本书一样，一个字——快。

最近一阶段大家比较关注我，应该说更关注我的一些“惊人”的举动和背后的故事，大家好奇为什么我不去创业，大家希望知道为什么我能和微软以及盛大都保持友好的关系，大家都想了解中国职业经理人的生存状态，大家都想知道中国民营企业的潜规则，大家都想知道微软和盛大，大家都在议论这“十亿天价转会”意味着什么……

也许这本书可以给你一些答案，因为他从一个资深记者的角度去解明问题、观察问题，这本书更多的是通过他本人的采访获得的第一手资料，这本书的核心就在于此。

小侯不只是经常关注业界、关注微软、关注盛大的优秀记者，更是我的好朋友。

刚才他还在MSN上给我发短信说：“唐总，你既然到了青海，一定要去青海湖，我上个月刚在青海的格尔木跑了奥运火炬，然后去了

青海湖……太美了！青海湖。”

虽然我这次没有时间去看青海湖了，但是小侯的短信让我感到温暖，感觉我已经梦游了青海湖……

一样的美，友情的美。

写于兰州去嘉峪关的火车上

2008年7月17日

序　二

商业智慧需要“市场化”

刘洲伟

东方的儒家文化能否支撑现代商业文明与商业组织的发展，一直就饱受质疑。

但自20世纪80年代开始，中国香港、中国台湾、新加坡和韩国这亚洲四小龙的崛起，中国作为世界工厂在全球产业链中崛起，却又似乎证明了在中国儒家文化体系下，现代商业文明和商业组织大有发展余地。事实真是这样？本书作者再次质疑。

由中国儒家文化衍生而出的家庭、忠孝等观念产生的成功的经营方法，家族企业是必由之路。在家族企业组织内，中国企业家仍然依靠家长式的权威来管理企业，同时是决策中心、最终拍板者，掌握着几乎所有的权力，是一种集中式管理模式。

但企业权力过分集中，创业者过世或退休，其建立在他个人决策能力和人际关系基础上的经济活动就将不复存在，企业很可能从此一蹶不振。由于独生子女政策，创业者可供选择的继承人非常之少，问题就更严重。改革开放三十年，中国成长起来了一大批成功的民营企业，但第二代问题、接班人问题、权力交接问题，现在正困扰着他们。

本书作者认为，要解决中国家族式企业目前面临的这些问题，必需将眼光投向家族企业以外，寻找外部商业智慧。通过这种方式，或能解决创业者过世或退休后形成的商业智慧缺位问题。作者同时认为，企业能够方便、迅捷地找到需要的职业经理人，需要形成商业智慧自由流动的机制，需要形成一个由职业经理人形成的圈子。

作者所谓的这种机制，其实就是职业经理人需要“市场化”，商业智慧的“市场化”。

历经改革开放三十年，职业经理人的圈子正在形成，职业经理人、商业智慧市场化的机制也正在形成。唐骏是职业经理人中的典型代表，他的故事与经历又正推动着职业经理人、商业智慧市场化机制的形成。今年4月，其10亿元转会新华都， 是中国经济发展史上的里程碑事件，将推动商业智慧市场化。作者之所以选择唐骏作为解读中国职业经理人的样板，正是由于其典型意义。

有关商业智慧市场化，韦伯早有论述。他认为，没有企业家阶层就没有资本主义的发展。在这里韦伯所谓的企业家阶层，不仅指创业者，也包括自由流动的职业经理人，是与资本家相对应的概念。历经改革开放三十年，我们对于资本家与企业家往往混为一谈，不作明白的区分。

马克思曾强调：“雇佣劳动”是“理解资本主义的轴心”。 认为“新教伦理”产生资本主义的韦伯也强调理性地雇佣和组织“自由劳动力”是资本主义的突出特征。这里的雇佣劳动不仅仅只雇佣工人，也包括高级管理人才的使用。随着技术的发展，管理复杂度的提高，分工越来越细化，高级管理人才的使用越来越重要。

黄仁宇与李约瑟在共同撰写的《中国科技史》中提到，形成“资本主义”的三个主要条件是：（1）信贷关系的拓展；（2）专业经理人员的使用；（3）各种有利于资本主义管理技术的社会共享。专业经理人员的使用、资本主义管理技术的共享都需要职业经理人制度的形成。

正是专业的职业经理人阶层的出现，使西方出现了一批世界级的大公司。世界级的大公司意味着更复杂的产品、技术、物流和市场品牌运作，这需要有很好的管理体系来控制，公司本身也必须是一个学习型组织。有能力支配这样的管理体系的人，有能力领导这样的学习型公司的人，应该是职业经理人。

中国能否形成类似于西方的“商业智慧市场化”，还不能抱有太乐观的态度，因为中国当下的环境还有许多不适合职业经理人的地方。比如中国的法律体系仍然很难帮助人们建立起彼此的信任感，比如没

有很好的职业经理人守则让企业可以预期职业经理人的行为。韦伯还说过：没有一定的道德准则，也就没有企业家阶层，没有宗教伦理，就无所谓真正的道德准则。

没有产生企业家阶层需要的道德准则、宗教伦理，这是我们担忧的地方。

当唐骏提出要做“中国的金牌职业经理人”、要做“中国职业经理人的标杆”时，这让我们十分欣喜地看到，终于有人为此做出尝试，付出努力。我们希望，唐骏的努力与尝试，经由《打工皇帝唐骏》一书的出版，能带来更多的努力与尝试。

2008年7月30日

（作者系《21世纪经济报道》创始人、总编辑）

序　三(1)

对话唐骏：中国土壤还不适合职业经理人

作者：以你在盛大的经验来说，你觉得一个职业经理人对中国类似盛大这样的企业，会起到什么样的帮助和提升作用?

唐骏：与美国一样，职业经理人对中国的企业十分重要。第一是对整个企业形象的塑造。在我没有去盛大之前，业界多批评盛大是家族企业，我去之后，盛大变成了一家由跨国职业经理人管理的企业。第二是给管理层带去国际化的视野、成熟的管理经验。过去盛大是家族式的管理，没有外部的商业智慧，更别说国际化管理团队与管理经验了。现在盛大已经成熟了。第三是其他一些经验，比如资本市场运作的经验，比如与国企投资者、合作伙伴打交道的经验。现在盛大已经拥有了这些经验，这使得盛大与国际接轨更为容易。

如果不引进跨国职业经理人，盛大做上述这些突破还是十分困难的。中国民营企业也跟盛大一样，如果不在上述三个方面进行突破，那么持续发展将十分困难。陈天桥很早就意识到这一点，改变企业的家族色彩，这十分重要。

必须要声明的一点是，我所谓的盛大的家族色彩并不是指股权结构，而是指管理，指一个公司的管理层能不能容纳外部的商业智慧。股权集中不见得是一件坏事，比如微软早期，比尔•盖茨与保罗•艾伦就集中了微软大部分股份，但这并不妨碍微软做大，也不妨碍其做软件的同时引进外部商业智慧。在微软迅速发展的阶段，来自IBM、惠普等公司的许多精英纷纷加盟微软。但一个公司的管理不能家族式，家族式的管理会妨碍企业引进外部商业智慧。当今的企业竞争，是一个开放式竞争，需要引进最好的商业智慧才能在竞争中制胜。所以家族式管理不好，需要职业经理人制度。

作者：在美国很认同职业经理人，中国企业往往不认同职业经理人，最著名的案例是何经华与用友，当年何其风光，最后何经华却只

能悲情出局。您觉得在中国，作为职业经理人，最大的困难或挑战是什么?

唐骏：最大的挑战是中国没有职业经理人的土壤。老板会认为自己是最聪明的，不愿意放权，于是职业经理人无事可做，形同虚设。企业员工也不认同，认为职业经理人不是老板，说话也不算。老板不放权，员工不认同，职业经理人很难有所作为。

另外一个困难是职业经理人在中国没有成功的案例。正如你所讲，能看到的全部是失败的案例。之后才有了一些成功的案例，比如卫哲加盟阿里巴巴，可以算成功的案例。

作者：外企经理人在中国相对成功，这是什么原因?

唐骏：对，外企职业经理人能举出许多成功的案例，比如杜家滨在思科、周伟焜在IBM、陈永正在微软，都可视为成功的案例。这是因为在外企，对于中国的事情，职业经理人有一定的决定权力，对于中国员工来说，他们能认同的老板、日常汇报工作的对象都是职业经理人。也就是说，外企职业经理人有权力，员工受命于他们，所以他们能做成事情，取得一定的成绩。

而中国的民营企业老板则一般认为，职业经理人来了，也干不成什么事情；职业经理人则认为，不是我不想做事情，而是你不给我空间，员工不听命于我，因此做不成事情。员工、老板和职业经理人，对于“职业经理人”的看法是分歧的，这是中国职业经理人面临的困境。

作者：你离开盛大，会不会对盛大造成负面影响?

唐骏：对盛大的形象而言，我现在离开一点都没有损害它，我接受采访时也不断地强调盛大已经是一家相对比较成熟的企业。经我解释，我的离开在华尔街也没有太大的震荡，管理层也没有太多的震荡。因此，我觉得没有任何负面影响。

作者：完善中国职业经理人的土壤，你觉得需要从哪些方面改善?

唐骏：应该先从舆论环境改善。现在的媒体，基于职业经理人以往在中国的经历，认为中国并不需要职业经理人，家族式的管理更适合东方文化。这实际上是一种误区，一种落后的认识。在一个开放式的社会里，外部的商业智慧对企业十分重要。这是舆论应该正确引导的。

我现在经常有一些机会去演讲，主要就讲职业经理人的重要性，试图引导正确舆论。一定要让中国的民营企业家意识到职业经理人的重要性。

作者：你觉得这种重要性是从哪几个方面来体现的?

唐骏：我经常讲，一个企业的发展分为两个阶段：第一个阶段是从0到1的阶段，也就是创业的阶段；第二个阶段是从1到100的阶段，也就是发展壮大的阶段。在这两个阶段，企业的经营模式、管理模式是完全不一样的。从0到1的阶段，创业者发挥主导作用，职业经理人是不能主导这个阶段的。同时，创业者管理企业从1到100也是很难的，因为从1到100是有规范的，其中包括运营、管理、资本运作等等，应该按照规范化操作来实现。

从0到1是没有规范的，是摸着石头过河，你不知道下一步该怎么走，凭直觉，碰运气，能走过去的算是英雄，走不过去就是失败者。在这个阶段，一个成功者背后可能有十个甚至数十个失败者。从1到100的时候，有很多规范，应该由掌握这些规范的人来做，如果再摸着石头过河，凭直觉，碰运气，就不能与那些掌握规范的企业进行竞争。简单的比喻：从1到100，有一条线，一条道路，不偏离这条线，就能走得快一点；偏一点，就会走得慢一点，甚至失败。职业经理人就是能划出那条正确的线，知道企业如何从1做到100的人。

作者：企业从0到1更需要冒险，而不是规范的管理?

唐骏：对，就是冒险，然后进行尝试，做创新。

作者：从0到1，没到1的时候，很多人死掉了?

序　三(2)

唐骏：对，很多企业在这个过程中就死掉了，所以叫摸着石头过河。你不知道石头在哪里，过河是最重要的。过了河以后，对面就是一条高速公路，就需要驾车前进。要由知道高速公路路况、会开车的司机来开车，而不是摸着高速公路往前走。摸着高速公路往前走，被其他车撞死的可能性很大。

作者：从1到100就是一个经验的复制。

唐骏：就是经验的复制。要复制，就得知道这些经验是什么。我在微软十年，知道微软是怎么从20走到50的，20走到50的经验可以完全复制到1到20的过程中，也可以复制到50到100的过程中。我去盛大，盛大已经走到1了，我要从1复制到20。

作者：中国的民营企业在中途夭折比较多，是不是跟其排斥职业经理人制度有关?

唐骏：改革开放30年，中国民营企业有很多很成功，也有许多夭折了。成功的原因多与中国经济发展的大背景有关。改革开放之初，中国社会是一个物资饥渴型社会，生产什么都能卖掉。那时候不需要精细化管理，不需要管理客户关系，不需要专业化运营，什么都不需要，只需要不断地扩大生产线生产产品，然后客户会自动上门。那时候，外资企业还没有进来，中国的民营企业面对的对手是没有竞争力、没有效率、被官僚体制折磨的国有企业。

经过改革开放30年的发展，中国的市场已经由卖方市场转为买方市场，中国企业面对的竞争对手不再是没有效率的国有企业，而是经验丰富的跨国企业，无论管理还是资本运作，中国民营企业都难望其项背。中国民营企业要继续往前走，必须引进外部的商业智慧，引进管理、运营、资本运作的经验，正确认识职业经理人的作用。如果不正确地认识职业经理人的作用，中国的民营企业从1到100的过程中，

会死掉很多。从0到1，企业还不是很大，倒掉就倒掉了，死不足惜。从1到100，企业已经有清楚的未来，再死掉，那就实在是让人伤悼。

现在，中国的民营企业从1到2的做法，与从0到1的做法一样，按照这种做法，中国未来会有很多民营企业半途夭折。

作者：中国现在许多企业年营收做到了100亿元以上，他们不用职业经理人能规避上述风险吗？

唐骏：100亿再往1000亿呢？越往前走，需要的专业知识越多。对职业经理人的抵制，故步自封，不善于利用外部商业智慧，会成为中国民营企业继续往前走的障碍，现在很少有人意识到这点。

作者：也有一些民营企业家，他们自己退出日常管理，由新的管理者负责具体的管理工作。一般，他们通过两种方式选出继任的管理者：一是从企业内部选拔，比如由跟随多年的副总裁担任；二是由后辈接任，比如由儿子接任。这样做能解决商业智慧紧缺的问题吗？

唐骏：中国现在许多民营企业都采取这种方式。但这都比较难引入外部商业智慧。企业内部的副总，他们也是从0到1走过来的，他们的智慧来源于既往的经验，换了一个人，却是一样的智慧。中国企业创始者退位之后通常发生这样的情况：继任者的管理模式照抄创始人，但效果不及创始人。因为创始人有别人无法替代的威望。

中国企业要做大，一定要找有经验的人。这类人曾经走过这样一段创业者没有走过的路，也就是走过从1做到100的路。因为他走过这样的路，他再走这样的路，就会少走许多弯路。

作者：这种模式不能不断往前走？

唐骏：是的，因为在企业内部不会存在这样的一种人：他见到的东西是从0到1的东西，就会从1到100的东西。事实上，他不会，他只会摸着石头过河。放在高速公路上，他再摸着石头过河，就十分危险。这时候的竞争者，面临新的环境，对企业管理层提出的要求完全不一样。

10亿元天价转会新华都(1)

2008年的某一天，坐在盛大总裁办公室里，望着窗外的风景，唐骏突然想，自己到盛大已经四年了，回首过去这四年，可谓惊心动魄，刀光剑影；但接下来的盛大不会这么精彩了。人生难得几回搏，自己应该换个更精彩的地方了。

这一年，唐骏加盟盛大4年，刚刚度过44岁生日……

例外的周末

2008年 4月13日是个星期天。

每逢星期天，唐骏都会约一帮朋友打篮球，要么在北京，要么在上海。不论是任盛大网络总裁常驻上海时，还是任微软中国区总裁常驻北京时，周末打篮球均无例外，这是唐骏上中学就形成的爱好。

球友大都很专业，其中包括众多国家队退役运动员。唐骏觉得，玩球与做事情、做人一样，一定要玩得专业。

但这天是个例外，唐骏放弃了爱好多年的篮球运动。上午，唐骏在宁波考察，中午乘飞机从宁波回上海，回到上海后马上主持一个会议，晚上他还要会见一帮商业合作伙伴，但已不是盛大的商业合作伙伴。

事实上，唐骏这种匆忙的生活已经持续了四个月。就在四个月前，唐骏决定离开盛大另选东家。

就在这一天，有关唐骏即将加盟新华都的消息开始在坊间流传。2008年3月下旬，就有唐骏即将离开盛大加盟新东家的传言。但盛大与唐骏对此消息均不置可否。消息愈传愈盛，4月初唐骏在MSN上向作者确认了离职传言。

唐骏说：新的职业生涯对自己至关重要，需要在合适的时候以合适的方式公布，先对外界保密不透露消息。

他还计划4月15日在北京召开新闻发布会，公布其新的职业计划。之前他与作者约定，召开新闻发布会之前进行一次详细的沟通。但他

的时间实在太紧，一直未能抽出时间。4月12日晚，他给作者短信确认，第二天电话沟通。

最后采访是这样完成的：在宁波登飞机前，他给作者打了一个小时电话；回到上海后，在车上他又给作者打了一个小时电话。

这样的忙碌在唐骏生涯中还属罕见，即使是他2004年刚刚加盟盛大时，也少有这样的忙碌。现在唐骏已经这样忙碌了四个月。

因为2008年唐骏在新华都的事情会更多。2004年，唐骏从微软跳槽至盛大时，首要任务是助推盛大上市。在新华都，唐骏将助推新华都旗下两家公司上市，一家为香港上市公司紫金矿业从香港转A股上市，另一家为新华都购物A股上市。

唐骏离开微软去盛大，盛大3个月后在纳斯达克上市——紫金矿业与新华都购物均需3个月内在A股上市。

唐骏曾与作者开玩笑说：紫金矿业是一只好股票，你去年没买可惜了。

助推新华都旗下两家公司上市还不是3个月内的全部工作，期内唐骏还将推出一个震惊业界的大计划。

10亿元天价转会

唐骏加盟福建民营企业新华都实业集团后，担任总裁兼CEO。在盛大，唐骏仅任总裁，陈天桥任董事局主席兼CEO。唐骏表示，加盟将会获得约合10亿元人民币的原始股，即“转会费”。

唐骏去年12月份与陈发树首次在上海见面。陈发树到上海约一个朋友吃饭，这个朋友恰好也是唐骏的朋友，于是就一起约在香格里拉吃饭。席间，大家都没有谈跳槽的事情，陈发树讲了很多新华都的故事，唐骏觉得陈发树很有头脑。

吃完饭之后大家约在一起去喝茶。朋友要唐骏用两个词来形容陈发树，唐骏说“厚道、大气”，结果朋友当场大笑。原来这两个词正是那个朋友送给唐骏的评语：认识他10年的男性朋友觉得他大气，认识他一年的女性朋友觉得他厚道。

喝完茶后散场，陈发树与唐骏同车。陈发树说了一句话让唐骏十分感兴趣：我要把新华都做成中国最有影响力的企业。

陈发树转过头来问唐骏，有没有兴趣一起做。

“把新华都做成中国最有影响力的企业”，这句话当时打动了唐骏，他当即答应陈发树，一定认真考虑这个建议。陈发树还说他早就在媒体上认识唐骏了，印象最深的是唐骏的沟通能力。

几天后，唐骏决定加盟新华都，直到此时，双方都没有谈转会费的问题。

唐骏决定加盟新华都最主要的原因是基于对陈发树个人的判断。吃饭时陈发树讲了一个小故事，在新华都，凡是离开的人，他都会开一个欢送会；去而又返的人，他都会开一个欢迎会。沃尔玛进入中国的时候，他的超市一下子走了60 名店长，他就为这60 人一个一个全都开了欢送会。两三年后，这些店长几乎全回来了，欢迎会一个也不少。

唐骏当时就觉得，他能做到这一点真不简单。陈发树却说：“很简单。因为我很理解他们。如果我自己做店长，沃尔玛这么好的跨国公司来了，我也想去试试。”

另外还有一点，新华都集团本来是陈发树一个人打拼出来的，但他却肯稀释自己的股权，给几十个高管都分干股，所以这个集团里的亿万富翁很多。他还送他们去读EMBA，每年周游世界。

一个人能成就多大的事业，取决于他的胸怀，唐骏觉得陈发树能做成大事业。

10亿元是后来才提到的。唐骏希望，自己不要期权，希望成为主人翁，要干股。多少不重要，形式很重要，主人翁这个角色很重要。陈发树当即表示：你不说我们也会给，就给公司的原始股。唐骏持有的股票是新华都集团的股票，其中包括紫金矿业、新华都购物的股票。

两个月后，陈发树叫唐骏去他的办公室，亲手递给唐骏的合同里，已经填好了价格最低超过10 亿元的公司干股。

唐骏当时看到这个数字很震动。这10 亿元是无条件的公司原始股，只要唐骏签字就生效，马上就可以买卖变现。唐骏记得自己心情平复以后这样对陈发树说：“我一定会为新华都创造出超过10 亿元的价值。”

10亿元是保守估计，唐骏持有的新华都股票经专业的中介机构评估，远远高于10亿元。

10亿元天价转会新华都(2)

唐骏之所以重视“主人翁”这个形式，是因为这代表职业经理人转会制度的确立。15年前，职业经理人转会制度在美国逐渐形成，使得商业智慧从美国各行业向IT产业自由流动，最终为IT产业快速发展打下基础。唐骏也希望这种制度在中国建立。

打造下一任首富

从微软到盛大再到新华都，有人认为唐骏跳槽越跳公司越小，东家的名气也越来越小。唐骏却不这样认为：比尔•盖茨曾是全球首富，陈天桥曾是中国首富，陈发树现在是福建首富，陈发树有比尔•盖茨和陈天桥身上的特质，陈发树有可能与他们成就一样的事业。

唐骏所谓的特质，即他们都是优秀的商人，他们都有很敏感的商业直觉，他们都有一个梦想，想做中国最具影响力的公司。这种特质打动了唐骏，他觉得自己可以培养中国下一任首富。

陈发树以199.3亿元资产被《福布斯》杂志评为2007年内地富豪榜第16名。他在厦门从经营日杂店、卖杂货起家，到现在进行黄金开发、参股旅游，陈发树的生意越做越大，因其持有的紫金矿业的股份大幅增值，成为福建省首富。

新华都旗下包括五家控股子公司，分别是新华都购物广场有限公司、华福大酒店（房地产）有限公司、福建新华都工程有限公司、福建新华都信息科技有限公司、港澳资讯产业股份有限公司。另外还有两家参股公司，分别是紫金矿业股份有限公司和福建武夷山旅游发展股份公司。

真正让陈发树走入公众视线的，是2003年底福建紫金矿业（2899.HK）H股在香港高调上市。他是最大的自然人股东，一夜间身价遽增14亿港币。此前，陈发树的经历少有人提及。事实上，陈发树

的经历颇具传奇，其创富经历在中国过去30年改革开放的历史中颇具样本意义。

除了紫金矿业外，新华都集团旗下的新华都购物广场有限公司即将在A股上市，唐骏加盟前，已经帮助新华都购物完成了上市辅导期，预计唐骏加盟3个月内在上交所挂牌。除了紫金矿业、新华都集团外，新华都旗下的其他资产，比如旅游资产、房地产资产也将陆续上市。

同时紫金矿业股份有限公司于4月底在A股挂牌，股票代码为601899。上市当天，紫金矿业股价暴涨，创多项纪录。

紫金矿业转A股上市是唐骏加盟新华都之后的第一笔大手笔，业界惊呼：紫金矿业上市将作为中国股市的经典案例写进教科书。

唐骏加盟新华都之前，新华都在福建已经赫赫有名，唐骏加盟之后，新华都及其老板陈发树一下子进入全国媒体视野。有媒体对新华都旗下资本进行核算后预言，若陈发树旗下资本陆续进入资本市场，其有望成为中国下一任首富。

旗下资本全部进入资本市场，需要一个熟悉资本市场的领军人物，唐骏无疑是最佳人选。唐骏不仅熟悉国内资本市场，更熟悉海外资本市场，当年盛大上市，盛大三次华尔街路演，都是在唐骏一手操办下完成的。此外，唐骏对软银、IDG等风投机构也十分熟悉，人脉甚广。

在资本市场长袖善舞的唐骏加盟新华都的任务就是引进海外资本进入新华都旗下公司，然后力推这些公司上市，完成新华都旗下资产的资本化。

在唐骏的计划中，新华都旗下的资本不仅仅是新华都购物、紫金矿业，而是5家。通过资本并购，可能是更多上市公司。

完成上述计划，陈发树的资产将不仅是199.3亿元，其排位也可能不再是第16名，中国新一代首富将呼之欲出。

试水“新华都系”(1)

神秘东家陈发树

陈发树为人低调，媒体颇为陌生。

陈发树的传奇经历从1982年开始。那一年，陈发树坐着别人载木料的货车到厦门。

这还是他第一次有机会感受到农村之外的世界。那一次，陈发树没有车票钱，为车主免费做劳工抵了车票钱。

就是这次厦门之行，让陈发树学到了做生意的经验。回来之后，陈发树自己坐公交车去了一趟厦门，很快就和厦门一家公司签订了一份运送木材的合同书。借着自己当时在农村林场还不错的关系，陈发树做了第一笔生意，运了两车木头到厦门，赚了1000多元。

从此，他的木材贸易就一点一点做大，先是汽车运，再是火车托运，最后成为泉州最大的木贩卖商。之后，陈发树又开始在林场做起了造林的事。1986年，做了3年木材生意的陈发树，完成了自己的第一个目标，在厦门拥有了一套属于自己的房子。

1987年，陈发树又用刚买下的房子作担保，买了一部三轮摩托车，和两个弟弟一起开始帮一家小店拉货。后来店老板赌博输了钱，不得不卖店，陈发树便把这家店盘了下来。这间8平方米的小店就是后来陈发树名扬福建商界的“新华都”的雏形。

1995年，陈发树来到福州，在福州东街口繁华商业地带开了现在的新华都，并逐渐发展壮大，成为中国百货商业协会第一个民营企业成员。而新华都所在位置，与当时福建商业老大东街口百货集团仅一街之隔，遥相应对。

之后，陈发树旗下的火车站新华都商城、厦门湖里区商场、五四路新华都购物广场等相继成立。1997年，在原省体改委的帮助下，新华都将属下的部分优质资产进行改制重组，成立了新华都实业集团股

份有限公司。新华都实业以百货业为主，同时投资酒店、工程机械等行业。

在1999年底，陈发树率先在福州市五四路引进“一站式大型仓储超市”这一国外最新零售业新兴形态，以较低的租金租下别人一直急于出手的楼盘，创建了1.2万平方米的新华都购物广场，以备战加入世贸后本土零售业将要面临的变革。

正如其所预料的，加入世贸后，一些本土的零售企业倒下了。从2001年10月的福州五一路华都开始，华榕、华联商厦相继倒闭，深圳两家民企入主了东百。陈发树当时认为，没有必要与这些外来巨头硬碰硬，而其先于沃尔玛、麦德龙商场设立的新华都购物广场，业绩依旧不错。

2004年初新华都集团董事会决定加大超市行业投资，力争用3年的时间实现新华都购物广场的整体上市。在福州，新华都属下的企业有东街口新华都商场、新华都购物广场火车站店、新华都大酒店、五四路新华都购物广场等。

2000年，陈发树投资紫金矿业。2007年，全球金价大幅上升，又给陈发树带来了利好消息。其投资的紫金矿业，利润从1996年的1000万元上升为2002年的2亿元，而在2006年又创下了10吨产金量的业绩，这给作为最大自然人股东身份的陈发树，带来了丰厚的投资回报。

中国加入WTO后，中外旅游业的进一步合作，给本地旅游业的发展也带来了巨大商机。陈发树又将目光瞄准了被评上双“世遗”的武夷山，斥资入股武夷山旅游股份。如今的武夷山旅游股份，正在酝酿上市，而具有前瞻性的陈发树，无疑又先人一步，捷足先登。

链接

陈发树简介

福建安溪人

1987年在厦门经营日杂起家。

1995年到福州开办“新华都百货”。

2000年9月入股紫金矿业，目前持股20.19％，为第二大股东。

2003年，陈发树介入房地产开发，并参股了筹备上市的武夷山旅游。

现任职务：新华都实业集团董事长、武夷山旅游股份副董事长、紫金矿业董事等。

盘活旅游与地产

2003年5月新华都集团选择以其福州五四路购物广场所在的友汇广场作为起点，该项目曾一度搁浅，新华都集团联手外资企业春城（新加坡）投资有限公司收购友汇广场原开发商华福大酒店有限公司，一举控股51％。

友汇广场后更名为华城国际，经对项目重新定位，输入先进开发理念，聘请美国IDAC建筑事务所进行建筑效果设计，2003年9月华城国际商住公寓开盘，一期推出后很快即告售罄。其南楼25层，北楼28层，总面积达10万平方米，集购物中心、高档写字楼、精品单身公寓、酒店、酒楼于一身，与周围的其他高档楼盘构建成福州鼓楼CBD，引起较大反响。该项目目前单身公寓每平方米售价达1.2万元以上，租价每套（40平方米）超过1500元，?业费达1.5元/平方米，为福州市场较高价。这也是新华都集团旗下目前唯一的房地产项目。

此外，陈发树参股的福建武夷山旅游发展股份有限公司也颇值得关注。

1999年11月武夷山旅游成立，新华都集团参股35％，陈发树担任武夷山旅游副董事长。武夷山旅游总股本5400万股，净资产8100万元，其他四位发起人为武夷山风景名胜区管委会属下的武夷山腾龙旅游发展有限公司、武夷山风景名胜区竹筏总公司及腾龙旅游公司、竹筏总公司两司工会。其中腾龙旅游公司控股51％股权。

该公司成立后，明确武夷山“精品旅游”的定位，先后投资数亿元用于景区内村民的拆迁安置、景区公路建设和景区智能化管理等方

面。2001年收入便突破亿元，2002年达1.15亿元，2007年达2.68亿元，新华都获利超5000万元。

试水“新华都系”(2)

进军IT金融和软件

位于厦门市软件园二期望海路的新华都信息科技，系新华都集团投资成立的一家主要从事POS机推广及相关信息培训、咨询的全资控股公司。公司规模不过百人，但近期有扩充迹象，大力招收软件工程师和渠道经理及销售人员。

目前该公司主要产品是两款管理软件：酒店管理系统和超市管理系统。前者主要适用于各种大中小型酒店信息管理，已在闽粤餐饮界拥有部分客户，如厦门王城食府餐饮公司和深圳金海湾酒店等；后者主要为制定各种销售策略、实现商品的单品管理和库存的优化管理提供便捷，目前主要是新华都购物公司旗下各卖场超市和门店自用。

新华都信息科技的官方网站称为“新华都软件”，唐骏的加盟，使公司产品线拓展成为可能。另外，唐骏之前接受采访时称，将收购一家IT金融公司，业内分析为金融财经资讯服务商港澳资讯。

而后来注册于紫金矿业所在地福建上杭县的新华都建设工程有限责任公司，现有员工不过千人。近年来，该公司与紫金山金铜矿、四川九寨沟草地金矿、青海省德尔尼铜矿相继签订了工程承包合同，2006年实现产值已达1.2亿元。

业界认为，除了已为外界所知的新华都购物广场股份有限公司IPO待批外，武夷山旅游、新华都软件以及新华都工程，甚至港澳资讯，这四家新华都集团控股或参股的公司，很可能未来成为集团旗下的上市“棋子”。

紫金矿业标本

唐骏计划，未来5 年内新华都将有3至5 家子公司陆续登陆海内外资本市场。

新华都要从一个股份制家族企业逐步走向海内外的资本市场。投资者一定会依据它的管理团队给公司相应的估值。华尔街最相信什

么？信用。美国最相信的人是谁？盖茨。唐骏在微软工作了10 年，得到过微软成就奖，可算是盖茨最相信的人之一。

唐骏每次去华尔街路演，很容易就得到信任，唐骏觉得自己这种信用会对新华都的未来产生十分重要的作用。

唐骏运作的第一单是紫金矿业。2008年4月25日，备受市场关注的紫金矿业（601899）登陆上海证券交易所。在中金黄金（600489）、山东黄金（600547）等同类股行情下挫的情况下，紫金矿业一枝独秀，盘中一度涨幅达202.9％，收报于13.92元，全天上涨95.23％。

紫金矿业此次发行14亿股A股，发行价7.13元，发行市盈率40.69倍，远高出近期上市个股的平均水平。当天，紫金矿业以每股9.98元高价位开盘，仅上涨40％，最高上摸至10.38元，相应的市盈率达到57.67倍；午盘收涨42.36％，至10.15元。

下午开盘后，紫金矿业在10.15元左右小幅整理后，于13时15分开始大幅拉升，至临时停牌前涨幅达到202.9％，换手率超过90％，股价最高达到21.6元。由于紫金矿业是以0.1元面值发行，其实际股价达216元，一度成为两市第一高价股。

截至收盘，紫金矿业报13.92元，涨幅95.23％，首日换手率高达92.53％，103亿的天量成交额超过了当日沪市整体成交的二十分之一。

在紫金矿业上市之前，其以40倍市盈率发行曾遭市场质疑，部分业内人士甚至提出紫金矿业可能会破发的观点，但其上市首日走势出乎市场意料之外。紫金矿业上市首日的火爆行情被视为中国股市的一个样本。唐骏认为，紫金上市首日暴涨是因为投资者看中新华都。

紫金矿业将成为新华都旗下其他公司上市的样板。它是唐骏跳槽新华都之后，运作的第一家A股上市公司。这次紫金矿业上市对唐骏后续运作新华都购物广场、武夷山旅游上市具有样本意义。这也充分体现唐骏作为金牌职业经理人的招牌效应。

重回IT行业(1)

收购港澳资讯

“您知道美国有Bloomberg吗，也就是布隆博格，也叫彭博通讯社。港澳资讯的目标就是要做中国的Bloomberg！”2008年6月29日晚十点，唐骏接受作者电话采访时，语气中透着十足的兴奋。第二天下午，唐骏将发布诱惑媒体已经两个月的，被他称之为“震惊业界”的计划。

早在2008年4月15日，唐骏受邀以10亿元转会费加盟新华都之际，唐骏即表示将在今年6月份发布一个“震惊业界”的计划。唐骏当时没有透露这个具体计划，6月30日下午，唐骏在上海正式发布了这个“震惊业界”的计划。

收购港澳资讯事件本身并不是一个“震惊业界”的计划。唐骏之所以对此收购计划评价如此之高，是因为收购港澳资讯背后的庞大计划。以港澳资讯这个平台向周边延伸，未来将成立港澳通讯社、港澳电视台、港澳日报、港澳资讯网……

一切都跟现在的Bloomberg在美国一样。

唐骏早有媒体梦想。唐骏在盛大策划了盛大收购新浪计划，策划了“盒子计划”，他还告诉陈天桥说：“盛大未来要做一个媒体，只有这样，盛大才会成为真正伟大的公司。”偷袭新浪失败，“盒子计划”失败，唐骏在盛大的媒体梦想以遗憾告终。

现在，港澳资讯再度成为他造梦的平台，收购后，他将出任港澳资讯董事长兼总裁。

港澳资讯成立于1994年6月，注册地在海口，总部设在上海，在北京、深圳、成都、武汉、海口等全国主要城市都设有销售和服务机构。港澳资讯公司是一家金融信息服务公司，其业务分为两类：一类是为企业客户和投资者提供财经信息服务；一类是为客户提供技术解决方案。

唐骏看中的是财经信息服务：港澳资讯是国内最早提供金融信息服务的企业之一，有超过十四年的金融数据库开发建设与专业金融信息服务经验。利用领先的IT和互联网技术，港澳资讯为证券、基金、期货、银行、保险等金融机构、高等院校、企业、个人投资者及媒体提供金融数据、资讯、分析研究以及金融信息管理服务。他举例：海通证券就是港澳资讯的客户。

唐骏介绍：港澳资讯具有中国证券监督委员会颁发的证券投资咨询执业资格。港澳资讯财经信息服务主要的服务对象是证券分析师、专业金融人员。港澳资讯从上海证券交易所、深圳证券交易所、香港联合交易所购买所有上市公司信息，集成到后台。证券分析师、专业金融人员通过港澳资讯提供的硬件系统与软件系统，就能方便地查阅这些信息。

唐骏形象的举例：以为证券公司服务的“灵通F10”为例，大户室的客户坐在电脑前，选定自己准备买入的工商银行，按F10键，所有与工商银行有关的资讯，包括专业的分析都会显示出来供股民参考。

并不只在电脑终端上能显示上述资讯，在由港澳资讯提供的pos机终端上同样可以查阅。未来，还可以在手机上、电视上查阅这些信息。现在的资讯还仅以文字形式显现，未来可能是适时图像，也可能是专家视频解说。现在的资讯还只提供给专业的证券从业人员使用，未来会提供给所有投资者，供他们参考。一如现在的Bloomberg。

唐骏一句话道破本质：港澳资讯的未来是个媒体。

唐骏帮助新华都并购港澳资讯已经运作一年有余。2007年中期，中银国际通过上海产权交易中心公开转让港澳资讯60%的股权，新华都联合了其他投资者，以2000万元左右的价格竞购到了这部分股权；紧接着，又以约700万元的价格收购了钱龙软件大股东所持有的约20%的股权，从而实现了对港澳资讯的绝对控股。

此次新华都将再次向港澳资讯注资1亿元人民币，完成对港澳资讯的收购后，新华都集团将持有港澳资讯1706万股，占比51.7%。

作者采访获悉：截至2007年底，港澳资讯净资产2888万元，实现净利润425万元。

中国式Bloomberg

港澳资讯是个媒体，唐骏给港澳资讯的定位是中国的Bloomberg。Bloomberg的创始人是迈克尔•布隆博格，他也是现任纽约市市长（至2010年到期），Bloomberg旗下的产品与服务包括布隆博格股票终端机、布隆博格新闻社（彭博新闻社）、布隆博格电视台、布隆博格网站等。80年代初，布隆博格是纽约华尔街大宗股票交易市场一名明星雇员。他热爱这份工作，但让他伤心的是，他被自己热爱的公司解雇了。

被解雇后布隆博格创办了Bloomberg资讯社，Bloomberg资讯社取得的成功不是一般人能企及的，因为从某种意义说，Bloomberg资讯社改变了纽约市场华尔街的生态，当然也改变了他以前的同事，华尔街上的那些大宗股票交易市场的雇员，他们时时刻刻都在使用Bloomberg的产品，接受Bloomberg的服务。

Bloomberg旗下传媒在美国影响巨大。2001年参选纽约市市长时，布隆博格公然宣称，他不接受政治捐款与公众基金作为竞选资金，完全用自己的钱办自己的事情。布隆博格通过旗下的报纸、广播、电视、网站系统狂拉选票。

2001年11月1日，布隆博格战胜所有竞争对手成为纽约市第108任市长，旗下传媒发挥的作用功不可没。成功当选纽约市长后，身价超过50亿美元的他又宣称：每年只领取1美元工资，免费为市民服务。此外，他还坐地铁上班，赚足了全球人的眼球。

重回IT行业(2)

布隆博格赚钱从政两不误，目前bloomberg的收入已经超过路透社。

在唐骏看来，港澳资讯现在提供的产品与服务已经初具Bloomberg雏形。港澳资讯作为中国领先的、最全面、最准确的金融信息数据库，内容涵盖了股票、基金、期货、债券、保险、外汇和黄金等金融品种，以及宏观经济指标、行业数据、财经信息和市场分析评论等内容。

还有“灵通F10”，作为上市公司基本资料的精华缩影，在证券市场“灵通F10”已经拥有不可替代的地位，“灵通F10”提供海量、准确、精炼的数据、丰富有深度的研究报告，客观地揭示上市公司基本面，是各类投资者了解中国证券市场、进行价值投资决策不可或缺的有力助手。

还有“度量衡金融终端”，它是集金融财经资讯和机构研报、投资评级与业绩预测统计、数据浏览与挖掘、专业统计和分析等功能于一体的综合性即时金融服务平台，是投资机构、金融研究所、金融监管部门、财经媒体、上市公司等进行资讯浏览和金融分析的理想工具。

还有One To One平台、财经短信数据库及邮件数据库……

唐骏看来，港澳资讯要做的努力是整合更多信息，开发更多平台，让这些信息在手机、电脑、电视、POS机等各种终端上显示。当然，显视的形式可能是文字的，也可能是视频的，还可能是文字与视频结合的，不仅有适时信息，还有专家在线适时分析。

布隆博格在 1998 年说，他去世后将在《纽约时报》上拥有“一份很长的讣告”。唐骏没有布隆博格那么张扬，但他说过的一句话让人记忆犹新：继陈天桥之后，我要打造下一个中国首富。

在盛大失落的梦想

接受采访的过程中，唐骏不断地重复着一句话：港澳资讯是个媒体。唐骏以前也说过类似这样的话。2004年，盛大刚刚上市，唐骏也曾对陈天桥说过：盛大的未来是个媒体。为了实现这个媒体梦，盛大发动了对新浪的偷袭，发动了令业界震惊的“盒子计划”。

但唐骏在盛大未能完成媒体梦，他离开盛大后曾对作者说过：“如果有什么遗憾的话，那就是当初陈天桥没有接受我的计划。”

唐骏给陈天桥的计划是这样的，雅虎以10 亿美元入股盛大，一起收购新浪。

计划出炉后，盛大与雅虎坐到谈判桌上，一方是陈天桥与唐骏，另一方面是雅虎创始人杨致远，条款在2005 年3 月已全面谈好。但陈天桥在签字这一刻犹豫了，让陈天桥犹豫的是，“如果盛大与新浪合并后，业绩不符预期，那么雅虎在3 年以后可以拥有对盛大的控股权。”陈天桥觉得这一项很刺目。

创立盛大，陈天桥历尽艰辛，怎么可以冒险一搏，放弃盛大？因此，他最终否决了这个提案。与陈天桥不一样，马云后来选择了放手一搏，并最终获得了成功。

如果这一计划实施，就不会有如今雅虎和阿里巴巴的合作。新浪抛出“毒丸计划”后，雅虎是主动找上门的。当时唐骏已经和雅虎在前面谈好，雅虎以10 亿美元注入盛大，并由盛大收购雅虎中国。巨额资金注入后，盛大完全可以收购新浪。

这个计划完成后，唐骏心目中的“盛大是个媒体”的梦想或许会成为现实。目前，唐骏与盛大的“两年锁定期”还会影响他从事互联网媒体业务：两年内，唐骏不得从事与盛大业务相冲突的业务。这是唐骏自己给自己的锁定，因为盛大并没有从事互联网媒体业。

也就是，港澳资讯网站可能会在两年后推出，但其他领域的推进则将大张旗鼓地进行。

在新华都，找回在盛大失落的梦想不是唐骏唯一的责任。他来到新华都，已经做完了三件事情，运作紫金矿业上市，运作新华都购物

上市，收购港澳资讯，他接下来要做的事情是整合新华都旗下IT资源。

港澳资讯除了为企业客户和投资者提供财经信息服务外，还为客户提供技术解决方案，这部分业务可能划入新华都信息科技。

接下来的任务是布局十大产业。唐骏承诺，两年内，帮助新华都布局十大产业。在收购港澳资讯后，新华都将在百货、超市、地产、工程、矿产、旅游、IT、投资等十大领域布局。

唐骏以10亿元天价转会曾引起业界质疑。他当时这样解释：自己一定会给新华都带来10倍于10亿元的价值。当时这句话不为人理解，现在唐骏正逐步通过自己的行动展示这句话背后隐含的意义。

职业经理人现状(1)

Signing bonus

唐骏加盟新华都，是中国首个“Signing bonus”成功案例。

20世纪90年代初，美国IT产业迅速发展，急需传统行业的商业智慧，其中包括企业的运营、管理、战略定位、资本运作等各个方面的经验。IT行业作为一个快速成长的新兴行业，这样的管理人才处于紧缺状态。

当时美国的环境并不利于传统商业智慧向IT产业流动。当时的美国传统行业，工作很稳定，薪金很高，很多高管都工作五年甚至十年，未来几年的收入可以预期，而IT行业风险大，许多公司在几年之后就烟消云散，也并不比传统行业（比如食品、零售、石油等行业）有钱，为控制成本，这也使得其薪资不见得比传统行业高。

互联网企业大潮兴起之后，IT行业这种人才紧缺状况、这种商业智慧的饥渴状态更为明显。

为了引进传统商业智慧，美国的IT企业及互联网企业最初采取了两种制度：一是在工资上尽量向传统企业看齐，二是建立了期权制度。因为IT企业成长迅速，期权会在短期内迅速升值，企业高管能在期内迅速致富。

但对于传统行业那些保守的职业经理人来说，期权制度对他们并不具有吸引力：期权的兑现有许多限制，其中包括兑现时间，期内必须达到预期的业绩，如果达不到预期，则什么都得不到。

为了让更多的职业经理人进入IT行业特别是互联网行业，硅谷产生了职业经理人转会制度，这个制度被称为“Signing bonus”，意指签约之后这笔钱（或干股）就归属职业经理人，而没有预售时间与预售业绩的限制。

当时最著名的例子是IBM的郭士纳。1993年他从RJR纳贝斯克（一家做袋装食品的传统企业），来到IBM的转会费为500万美元，全

部为IBM股票，这在当年，可是一个天文数字。另一个有名的例子是惠普总裁卡莉，其跳槽至惠普的转会费是3200万美元，全部为惠普股票。

经过15年的发展，职业经理人制度已经成为一种通常的制度，不仅大公司的CEO受惠于这种制度，总监、部门主管也受惠于这种制度。谷歌（google）就是一个例子，李开复从微软跳槽到谷歌，出任大中华区CEO，其转会费为150万美元。作者采访获悉，150万美元为现金。

对于李开复来说，钱并不多，李开复更看中其他方面：一是中国市场的发展，二是谷歌的潜力，三是他个人想回到中国。

职业经理人转会制度与风投制度基本产生于同一时期，两者相辅相成。风投制度催生了网易、雅虎、谷歌、AOL等一批企业，职业经理人运用传统行业的商业智慧，特别是资本运作手段，做大了这些企业，为这些企业带了更多投资。

在美国，第一波互联网泡沫有风投的作用，也有职业经理人的推波助澜，网易、雅虎、谷歌、AOL都是这样被做大的。

职业经理人困境

“Signing bonus”在中国成功，有利于中国商业智慧的流动，改善了职业经理人的命运。两者互为因果，职业经理人命运改善是因，商业智慧流动是果。改革开放30年，中国成功地引进了风投制度，但“Signing bonus”制度在中国还处于缺位状态。

改革开放30年，特别是过去10年，中国已经形成了一个职业经理人群落，他们大多来自传统行业，也有许多人来自IT行业。职业经理人的命运大多跌宕，离开“打工”的公司大多悲情。离开时，他们体验到的是“人为刀俎，我为鱼肉”的痛。

前用友CEO何经华较为典型。初识王文京，他们立志要将用友做成国际化的用友，做成中国的微软，要创造一段“比尔•盖茨与

鲍尔默式”的佳话。当时用友向何经华承诺，年薪500万加部分期权。三年之后，何经华选择离职，工资拿到部分，期权却一分没有拿到。

当年，何经华号称中国第一职业经理人，没有料到其结局如此悲情。

悲情出走只是一个结果，对于何经华而言，更痛苦的是三年之内为推行新政遭遇的重重阻力。为了推行用友国际化，何经华在用友内部进行了大刀阔斧的改革，但这种改革并不被用友管理层认同，何经华的新政遭遇多方制约。

职业经理人去了一家公司一般会有两种做法：一是大刀阔斧地进行改革，二是配合原来的管理团队进行渐变。不变是不可能的，没有突破，凭什么体现价值、拿高工资、兑换期权。何经华属于前者，唐骏在盛大属于后者。

在没有转会制度保障的情况下，受伤的一方总是职业经理人，公司可以在任何时候让职业经理人离开。在过去数年内，孙振耀、杜家滨、何经华、符标榜等先后离职。有些人离职后又找到一个新平台继续辛苦，有些人则从此销声匿迹。

唐骏认为：转会制度的关键是让职业经理人的利益得到了保障。有了转会费，公司得想办法让职业经理人发挥作用，如果随便让职业经理人离职，公司则会损失转会费。在这种保障下，职业经理人的意见会得到重视，能更好地实施自己的想法。

除了转会费保证职业经理人利益，加速商业智慧的流动外，美国还以一种名为“职业经理人转会俱乐部”的组织加速商业智慧的流动。

俱乐部具有如下几个特征：一是成员主要是企业高级管理人才，相互之间可交流；二是俱乐部同时是企业与职业经理人交流的平台，可以通过俱乐部对人才进行考察，弥补通常考察的不足；三是俱乐部建立人才需求库与人才信息库，定期发布信息。

中国尽管已经形成了职业经理人群落，但俱乐部却仍未形成。

唐骏觉得，在中国，职业经理人还是弱势，强势的是企业。在国外不是这样，美国的一个软件工程师跳槽，可以得到“Signing bonus”，但在中国几乎不可能。唐骏说自己为什么是标杆？因为他希望有一天，中国的职业经理人甚至软件工程师，都可以享受到这种转会费。

年轻的退休者

中国职业经理人制度不健全，造就了许多年轻的退休者，孙振耀是其中的典型。

2007年5月31日，孙振耀从惠普全球副总裁、惠普中国总裁的位置上退休，时年52岁。当时还是微软大中华区CEO的陈永正评价说：“他还很年轻，有许多事情可以做。”现在，辗转近一年之后，孙振耀才出任海辉国际董事长，那是一家并不知名的软件外包公司。

1982年加入惠普的孙振耀保持着两项令他自己骄傲的纪录——在惠普工作25年，是中国惠普任职时间最长的总裁（5年）。

职业经理人现状(2)

对于孙振耀的离职，中国惠普新闻发言人表示，孙振耀已加入“惠普提前退休计划”，此外没有其他原因。

但在一部分惠普员工看来，孙振耀的退休与他和惠普CEO赫德之间的战略判断、管理风格以及个人性格差异有关。赫德注重数字和成本控制，风格儒雅、注重企业文化的孙振耀与此不符。

赫德在惠普内部强化“左派”战略，主线偏向个人消费电子业务，比如IPG、PSG业务。而孙振耀主要擅长在“右派”领域，偏向企业级业务TSG，对“左派”业务并不擅长。同时，赫德正在推行“结果责任”的内部考评机制，比较务虚的孙振耀以及TSG在这方面缺乏亮点。

赫德认为惠普的对手是戴尔、联想，孙振耀认为惠普的对手是IBM、微软，这是两人在惠普未来战略选择上的分歧。

“最重要的是，对于中国区在惠普全球架构中的地位如何设定，两人也发生了分歧。”一位惠普的知情员工称，赫德认为惠普总部应加强对惠普中国的控制，而孙振耀则相反，认为应该给惠普中国更大的授权。

“以前，中国市场是发展中市场，与美国迥然不同，惠普总部对中国的情况不了解，因此总部容忍孙振耀在任职期间将‘惠普中国’更名为‘中国惠普’；而现在，总部认为中国已经是一个成熟市场，在中国和在美国遇到的是同一批竞争对手，中国区毋须再搞特殊化。”上述惠普员工介绍说。

“美国总部想要我回美国工作。”孙振耀5月份离职时告诉作者，“但考虑到美国工作更忙，更没有时间学习和与家人相聚，所以最后放弃了总部给的这个机会。”孙振耀寻找新工作并不顺利，辗转将近一年，才最终出任海辉国际董事长。

事实上，孙振耀在海辉并不负责具体事务。孙振耀任惠普中国总裁时，任海辉国际董事，出任董事长，只是代表董事会与管理层进行

沟通。这对于孙振耀来说，是不得已而为之的选择。

离开惠普之后的一年，孙振耀迷上了学开飞机。“9•11”事件后，美国收紧了对飞行学校为外国人提供驾驶训练的管制，但看来并没有影响孙振耀享受他的新爱好。“眼下还没有买飞机的计划，只是觉得开飞机很有挑战性，就学着玩一下。”2007年11月14日，孙振耀在北京描述自己的退休生活时说，“在惠普时太忙，好多好玩的事没时间去做，现在有了。”

孙振耀当时发给作者的名片显示，孙当时隶属于一家名为“企业管理之道”的咨询公司，同时担任多家美国和中国公司的顾问。“以前当总裁，必须天天决策，做选择题，像考生；现在当顾问，是给高管们出题，让他们回答，像考官。”孙振耀描述自己的顾问生活说。

孙振耀离开惠普时，已经52岁，其经验与精力，均处于人生的顶峰，可谓风华正茂，他一定不想将开飞机当成自己未来生活的全部。

那些远去的背影

孙振耀的离去，让人想起了更多消失的熟悉面孔。

在2007年4月下旬的博鳌亚洲论坛的晚宴上，作者发现了不大起眼夹杂于人群中的周伟焜。他和大家一道坐大巴回住地，陪同在身边的是一位多年知交。

“现在不管具体事务了，比较闲，来博鳌没有什么事，只是来看看。”周伟焜对作者说。

以前，有着中国IT教父之称的周伟焜出现在博鳌亚洲论坛时，不会是这个样子。那时，周伟焜的身上有众多符号意义：人才本土化，外企CEO常青树、创新型文化等。尽管2007年年初才离开IBM大中华区CEO的位置，但这些符号似乎已经与他无关。

现年61岁的周伟焜在IBM工作了40年，有“IBM的活化石”之称，曾目睹了IBM70～80年代在大型机时代的辉煌和在PC业的崛起、90年代初的衰败，以及接下来的10年逆转。1995年郭士纳空降IBM后起用重臣汤普森。接下来的5年里，IBM全球二十多个大区总经理只有两人

在撤换大潮中幸免。周伟焜正是在这一背景下出任大中华区CEO兼董事长。IBM中国深深地烙上了周伟焜的个人印迹。

在孙振耀、周伟焜离职之前，2006年8月4日，48岁的思科中国区总裁杜家滨被调亚太区任职，随后离职，从舆论的视线中消失。接着是惠普中国区执行副总裁余振忠辞职。2007年9月，48岁的微软大中华区CEO陈永正高调离职，加盟NBA。“NBA是一份更好玩的工作，今后你打篮球可以找我了。”陈永正对作者说。

而不久前，又有Sun大中华区总裁余宏德离职，AMD大中华区营销总监孙秀芳离职，Mercury大中华区董事总经理卢汝文离职。随后，媒体上几乎再看不到有关这些人的消息。

这当中，余宏德的离开最为出人意料。他自1985年起为Sun效力23年，早在1994年就是大中华区业务拓展、市场推广及统筹销售的主要负责人。

一位离开Sun公司的员工对作者回忆说，在最后的离别晚餐上，即将离开自己打下来的江山的余宏德双眼噙满泪水。这让人想起唐骏。在离开微软的最后的晚餐上，唐骏为微软中国员工献上一曲悠扬的萨克斯，随后双眼噙泪，与每一位女员工拥抱，和所有的男员工一一握手。第二天，他头顶着“微软终身荣誉总裁”的头衔与微软分手。

在中国，没有保障职业经理人的制度，类似唐骏、孙振耀这样的职业经理人提前退休，是传统商业社会的一种损失。

比孙振耀或其他职业经理人幸运的是，唐骏没有终止自己的职业经理人生涯，先是盛大，后是新华都，唐骏在改写自己的职业经理人履历，也在突破中国的职业经理人藩篱。正是这层藩篱，阻碍着中国商业智慧的自由流动。

金牌职业经理人(1)

金牌职业经理人

唐骏刚去盛大时，曾多次与作者交流。当时作者问他："中国现在的机遇这么多，为什么不自己创业，何况你加盟微软前，有创业的经验。"作者还说："在中国，职业经理人难做，利益没有保障，决策很难获得支持，最后悲情出局者居多。"

唐骏当时的回答是：正因为如此，职业经理人对当下中国更有意义，因此我立志做一个职业经理人。

与那些悲情出局者相比，唐骏是幸运的，任盛大总裁四年，没与陈天桥红过一次脸，更重要的是，他拿到了所有期权。并不是所有人都像他这么幸运，能拿到自己的期权，许多人离开时什么也没有得到。

每个人都会思考对本身而言最准确的定位，只有少数人能坚持，唐骏就是少数人之一。从决定出任微软中国总裁那一刻开始，十多年来唐骏一直坚持职业经理人定位，从未改变。过去数年来，唐骏数次与作者交流均坚持：要做中国的金牌职业经理人。

尽管一直担任职业经理人，但每次都不一样。任微软中国总裁，唐骏拿的是高薪，任盛大总裁，除高薪外，唐骏还拥有盛大250万股期权，至唐骏离开时，这部分期权约价值7500万美元，在新东家福建新华都实业集团，唐骏拥有高薪、期权，还持有干股。

唐骏认为：作为职业经理人，自己的待遇之所以渐次升级，原因是随着中国经济发展，职业经理人制度正在完善。

从盛大到微软，再到新华都，唐骏一直是中国职业经理人的标杆，被誉为中国的打工皇帝，而他自己的职业理想则是做"中国的金牌职业经理人"。两者的区别是，前者强调金钱上的成功，后者更强调对中国职业经理人制度建设的贡献。

作为金牌职业经理人，唐骏跳槽新华都，为中国的职业经理人制度树立了三个标杆。一是率先将“Signing bonus”制度引进中国，二是创造了10亿元天价转会费，三是其对职业经理人命运的思考在业内所引起的反响。

中国特色

唐骏认为，今天的中国与当年的美国相比，情况更为特殊。美国当年IT产业不成熟，发展迅速，其他成熟产业积累了大批高管人才，今天的中国，不仅IT产业，所有产业都不成熟，都处于快速发展阶段，商业智慧都处于饥渴状态，更需商业智慧的流动。

在中国还有一个特色，与国有企业、外资企业相比，民营企业对传统商业智慧的需求更为强烈。但民营企业多为家族企业，在没有制度保障的情况下，职业经理人更易一事无成，更易被排斥，更易受伤，他们也更害怕流动。家族企业也是东方企业文化的特色，这也是职业经理人的转会制度率先在欧美产生的原因，美国是公司治理最为现代化的地方。

因为这些特色，建立职业经理人转会制度，加速商业智慧的流动更为迫切。

唐骏选择新东家时，有四个标准，一是做的业务跟原来不一样，有十多家网游公司、互联网公司、软件公司都曾邀请他加盟，但他最终拒绝了，新华都则横跨六个产业;二是选择A股上市企业，盛大是华尔街，他想将在华尔街的成功经验在A股复制;三是企业价值的认同，做中国最有影响力的企业，这种价值是唐骏认同的;四是价值的体现，他觉得转会制度更好的体现了他作为职业经理人的价值。

之所以选择跨行业，唐骏认为，在中国互联网产业最为开放，职业经理人制度较发达，要让职业经理人制度影响更多的行业。

除了“把新华都做成中国最有影响力”的企业外，还有一个原因促使唐骏加盟新华都。那就是自己在盛大已经做了该做的事，已经差不多了。他未将报酬放在重要位置考虑。

另外，唐骏饰演的角色也不一样。在微软，唐骏是一个执行者的角色，在盛大，唐骏更多从事运营管理、资本运作的工作，而在新华都，唐骏将会把更多精力用于战略思考与资本运作。唐骏表示：新华都没有业绩压力，业绩也不是重点考虑的问题。

唐骏透露，三个月内，新华都将公布一项震惊业界的计划，这个计划将使新华都成为中国最有影响力的企业。

这让人想起了唐骏在盛大的经历，盛大上市之后，唐骏先后推动盛大收购新浪，实施“盒子计划”，如果这两个计划成功，盛大足可以与苹果、索尼这样的公司抗衡。在唐骏心里，一个公司只有做到这个份上，才能称为“中国最有影响力的企业”，这个震惊业界的计划与此类似。

链接：

对话唐骏：离开盛大，我与陈天桥仍是好朋友

作者：按照您的定义，外企经理与职业经理人应该分开，您真正作职业经理人，是您从微软中国离职去盛大之后，当您从微软出来时，盛大并不是中国的民营企业中最优秀的，因此当时为什么选择盛大?

唐骏：对，那时候为什么看中盛大，很多人都这么问我。当时我有很多的选择，当时有八家企业要我去，大到中国最大的民营企业。在陈永正还没有来到微软的时候，我就萌发了作职业经理人的想法，开始慢慢地与这些民营企业家接触。

作者：不限于IT产业，包括很传统的产业中的民营企业?

唐骏：对，包括很传统的民营企业。我现在不能说出这些企业的名字，这对别人不好。别人要求我去，最后没有去，别人没有面子。当时最大的民营企业，中国最顶尖的企业都找我去，其实我跟他们关系也还不错。

作者：此前你跟他们已经有业务上的往来了?

唐骏：有些是有业务上的往来，有些是慕名，他们都邀请我去加盟。最后我没有选择去这些公司，是因为盛大吸引了我。盛大为什么吸引我呢？因为我这个人做事情比较感性，在和陈天桥接触的时候，我发现他这个人很有想法，公司很有前途。更重要的是，他一句话感染了我。他告诉我，如果您加入盛大，那么盛大三个月到六个月之内就可以上市。我们需要你来，这个机会对您很好，当然，你加盟对盛大也是一个好机会。

作者：为什么这是一个好机会？

唐骏：因为盛大缺的就是管理，我去了，可以把微软积累的管理经验带到盛大，可以充实他们的管理。盛大选择在纳斯达克上市，需要说服外国投资者。外国投资者看投资，看几个方面：第一个是看商业模式是不是有前景，第二个是看运营状态、经营状况是不是很好，第三个是管理层的能力是不是很强。盛大当时的商业模式很好，经营状态也很好，但管理团队不行。投资者对盛大的管理不太认同，因为管理团队没有国际化背景，没有有名气的职业经理人。盛大当时缺少的就是管理。陈天桥说：你要加盟盛大的话，盛大上市的机会就大了。这个对我而言是最有吸引力的，不管是管理一家小公司还是一家大公司，我在微软都已经积累起了这样的经验，但运作一家公司上市的经验，我还没有。我需要这方面的经验。

金牌职业经理人(2)

作者：陈天桥对您的期望是这样的，那么您希望自己从盛大获得什么呢?

唐骏：作为职业经理人，当时我最想得到的不只是一段经历，我觉得把一家公司做大，我有这个实力。我觉得学会资本运作的经验，这对我的未来是最重要的。在盛大几年之后，外界评价时认为我最大的长处是做资本运作。其实直到今天我都认为，我最大的长处是管理。在微软，我学到的最多的就是管理。只是大家觉得在当下中国，资本运作更为重要，但实际上，企业的管理十分重要。从盛大出来之后，大家都认为唐骏最大的长处是做资本运作，可见盛大这段经历对我而言，最重要的是补充了资本运作的经验。现在要从头到尾地运作一家公司上市，我已经十分熟悉。

作者：对于当时的网络游戏，大家都觉得是一个赚钱的行业，但没有想到它会做得那么大。您凭什么觉得网络游戏会做成现在这么大的规模?

唐骏：通过盛大，通过盛大的财务报表与运营状况，我已经发现盛大确实是一家赚钱的公司。盛大最吸引我的是有运作资本市场的平台，其次就是网络游戏这个商业模式，我对商业模式比较看重。我当时觉得网络游戏的商业模式与传统软件模式不同的一点是，传统软件是卖盒装软件，而网络游戏卖的是服务。在互联网时代，由传统软件向服务转型，正是当时微软努力做的。但微软当时尚未完成这样的转型，在中国的盛大已经完成了，我觉得这十分了不起。

作者：为什么要离开盛大?

唐骏：离开盛大的原因其实很简单。因为我的价值观就是不断地接受新的挑战，盛大已经十分成熟，在可预见的日子里不可能有跨跃式的发展。陈天桥找我说，合同快到期了，有可能的话想再继续合

作。事实上，我跟盛大完全可以合作下去，合作关系是很融洽的，在盛大再呆十年没问题。是否离开，我其实也做过许多权衡。

我首先回想了在盛大的历史。盛大过去四年是蛮惊险的，做上市、收购新浪、“盒子计划”。可谓波澜壮阔，很精彩。但静下心来想，盛大以后不会那么精彩了。在盛大波澜壮阔的岁月里，就像一个战士在激情燃烧的岁月里，有许多建功立业的机会。我已经看到了盛大未来的四年和过去的四年相比，不会有前面的四年那么精彩。

经过权衡我觉得，我留在盛大，对盛大没有那么大的价值，盛大对我个人的价值也没有那么大。所以当时我就想，是不是寻求另一个更具挑战性，更有发展空间的机会。我喜欢有更多挑战，因为我是职业经理人。作为职业经理人，我还可以选择不同的行业，过去我一直在IT行业。当陈天桥邀请我再做四年的时候，我没有直接回答说我愿意。但事实上，我已经在寻找其他机会。

作者：您离开盛大，陈天桥会不会觉得没面子?

唐骏：没有，现在我跟陈天桥的关系反而比以前更好了，现在我们两个人还经常发发短信。

作者：您还会给陈天桥提供有价值的建议吗?

唐骏：离开时，陈天桥就说做他的顾问吧，我们有很多事还要交流。我也毫无保留，说自己已经决定离开，今后对盛大的帮助，不愿以顾问的形式提供，更愿意以朋友的形式提供。我也觉得自己可以提供有价值的建议，我对盛大也了解，对网络游戏这个产业也了解。

一直有人跟我开玩笑，说唐骏你不是盛大的职业经理人，是中国网络游戏产业的职业经理人。

作者：怎么会是网游产业的代言人?

唐骏：现在在中国，对网游的认识都是我提出来的，因此我经常说我可以代表网游，因为人们是通过我来认识网游的。人们认为网游有害，有人说无害，反而引起人们群起而攻之。我不说是无害的，也不说网游有害，我只说网游对社会产生一定的影响，但并不是因为网

游，是因为社会给小孩的压力太大，小孩们找到了网游这个出口来发泄。

作者：多样化娱乐中的一种?

唐骏：对，可以是这么一个概念，多元化的一种选择，就像打麻将、打牌一样。正反两面我都会说，网游的正面影响、反面影响我都会说。

微软中国区总裁(1)

从1992年在北京设立办公室到唐骏2002年就任微软中国区总裁，微软在中国已经有十年的历史了。

十年来，微软在中国很受伤。它对中国信息化的贡献不比IBM小，IBM在中国既赚到了钱又赢得了声誉。相比IBM，微软在中国既没赚到钱，也没赢得声誉和起码的尊重。中国的用户一边免费使用着微软的软件，一边痛恨着微软。

比尔•盖茨一直在思考：微软错在哪里？谁能帮助微软摆脱困境？田本和走了，杜家滨走了，吴士宏走了，高群耀走了，下一个会是谁?

这时，比尔•盖茨想到了唐骏。当时唐骏任微软上海全球技术支持中心总经理，在微软CEO鲍尔默的一再要求下，唐骏成为微软中国第四任总裁。

高群耀的来信

2002年3月15日这一天，唐骏记得很清楚。当时他正在上海，任微软全球技术支持中心总经理。唐骏像往常一样收邮件，他收到了一封让他意想不到的邮件，是微软中国公司总裁高群耀发给他的，高群耀在信中告诉唐骏，他要离开微软。

高群耀在邮件中告诉唐骏：“我将于2002年3月29日辞去微软中国有限公司总裁兼总经理职务，去追求在业界更富于挑战和对中国发展有更多贡献的职业生涯。”信末所留的电子邮件地址为高群耀私人邮箱，不再以“microsoft.com”结尾。

唐骏立即拨打高群耀手机，高群耀手机关机。唐骏马上给高群耀回了一封电子邮件，唐骏在电子邮件中对高群耀说，自己感到很伤感，很不希望他离开微软，唐骏问高群耀能不能重新考虑一下？唐骏没有收到高群耀的回复。

唐骏劝说高群耀的理由是：“第一，你对公司很好；第二，公司需要你。”

唐骏对高群耀的离开感觉很突兀。2002年3月初，高群耀去上海，唐骏还和他一起吃早餐。那时正好做完年度总结报告，两个人所谈都是报告与工作的事情，高群耀丝毫也没有流露出去意。除了突兀之外，唐骏还觉得遗憾：丧失了一个共事的好伙伴。

微软中国公司和微软全球技术支持中心是微软设在中国的两大机构，唐骏和高群耀之间有很多合作。高群耀每次到上海，两个人总会在一起吃饭。唐骏感觉高群耀很温和，“为人非常好”，很尊重高群耀；唐骏感觉高群耀也很尊重他，因为“我是微软老员工”。

当时，微软全球技术支持中心和微创公司负责全亚洲区13个国家和地区的技术服务和技术支持的业务。

除了上述两大机构外，微软还有一个十分独立的机构，即微软亚洲研究院。微软亚洲研究院第一任院长是李开复，第二任院长是张亚勤。除张亚勤外，唐骏、李开复、高群耀都已经离开了微软，但现在他们仍保持着良好的私人关系。

唐骏一直认为，朋友是一辈子的事情，不会因为工作发生变化就有了变化。

唐骏还得权衡，因为微软中国面临很多问题。微软人自己总结，自1992年进入中国以来，微软中国本应该取得更大的成绩。

业界普遍把原因归结为：战略上对政府关系重视不够，对华投资不力；微软中国有微软亚洲研究院、微软全球技术中心、微软中国产品研发中心和微软中国公司四个权力相对独立的窗口，中国区总裁与总部的沟通不畅；中国这个世界上盗版第一猖獗的市场腐蚀了微软的利润。

唐骏清楚，坐在这个位置上，就需要理清这些矛盾与麻烦。

对微软说“NO”

更让唐骏意外的事情还在后面，因为实在出乎意料，唐骏首次在微软向上级说“NO”了 。

唐骏收到高群耀电子邮件的第三天，媒体开始报道“高群耀辞职”一事；两天后，微软对外证实高群耀离职；又过三天，唐骏收到微软高层的一封电子邮件，高层在邮件中说：“有非常非常紧急的电话会议要和唐骏开，要唐骏一定将时间预留出来。”

收到这封电子邮件，唐骏已经知道下面的事情了：微软总部有意让他接替高群耀出任微软中国总裁。但唐骏的第一反应是“不能”。

在微软眼里，唐骏则是“受命于危难”的最合适的人选。他在1998年获得总部授予的微软最高荣誉——比尔•盖茨总裁杰出奖；在2000年获得公司管理层杰出管理奖；2001年度，他又获微软公司杰出贡献奖和比尔•盖茨亲自颁发的最高荣誉奖。

高群耀离去后，微软需要一个人在中国与其共度难关，唐骏是首选。

“我的人生哲学比较简单，我喜欢开心，我不追求富贵荣华。就算现在没工作了，我也无所谓。我在上海有房子、有车，今后吃饭的钱也有了，这辈子我会过得很开心。所以，我不会因为追求名利、地位、金钱，而失掉快乐。”“我唯一的要求就是做我想做的事情，而且，在做的过程中我要特别地开心。”“我不是冒险主义者，我不冒险，也不需要冒险。”

事实上，唐骏心态比较复杂。出任微软中国总裁是惊险一跃，也将失去许多，包括开心、快乐、安逸的生活，而且还得冒险。

收到邮件的当天，唐骏与总部通电话：“不。我不能去北京当总裁。我在上海已经做得挺好，我不想离开上海。而且，我已经答应做微创CEO了，微创是盖茨对上海的承诺。全球技术支持中心和微创同时兼做，我的担子已经足够重了。”

电话那头的微软高层不由唐骏分说，就抢过话去：“现在是公司关键时期，你说的那些，公司都可以通过各种方式帮你解决，但你现在

必须慎重考虑我的提议。明天，我还会给你打电话，还会谈同样的事。但公司的策略一定不会变，你必须重新考虑一下。”

第二天，微软总部的电话又来了，是更高一级的高层。唐骏这次没敢直接说“不”，他先听对方说。情况紧急，对方也不兜圈子：“公司一定要你来做总裁，你说的那几个顾虑，我们都已经考虑了，你可以兼任微创CEO。”

对方为唐骏考虑得十分周到：“你不是舍不得你原来的公司吗？你也可以在全球技术支持中心继续挂名。你当了总裁，公司上下一定会支持你。”

微软中国区总裁(2)

总部将话说到这份上，唐骏已经没了推辞的余地。唐骏说：“再让我考虑一下。”实际上已经松口。唐骏接着被叫去美国面谈，在唐骏答应出任总裁1小时后，中国媒体就被告知微软已经任命唐骏为中国公司总裁。

兼任三个职位的一把手，唐骏担子殊重，唐骏需要一种最佳的配置时间的方式，才能同时兼顾。

唐骏在全球技术支持中心准备只花1％的时间。“这个位子我已经坐了4年半，所有的人都是我一个个招进来的，管理层也是我一个个从员工培养起来的。在那里，只要唐总认为不能做的事，没人敢做；在那里，唐总说了应该怎样做，他们就会怎样做。我在那里的影响力远远超过别人的想象。所以，我只准备半年去一次，开半个小时的员工大会，说说哪里做得很好，哪里需要改进。”

唐骏准备在上海微创花5％的时间。“微创，我已经把管理理念、文化、运作模式、经理都找好了，明年销售额的80％到90％我也帮他们拿到了。订单拿到了，管理队伍找到了，员工找到了，下面的就是运作了，所以，我只要花5％的时间关注这件事情就可以了。”

还剩下94％的时间，唐骏将用在微软中国的职位上，与微软全球技术支持中心、上海微创不同，微软中国需要重建。

唐骏一下子多做了这么多事情，他的工资却一点没涨。微软每年8月涨一次工资，涨幅的计算是原工资乘以一个系数，上限是系数的最大值。“这个上限并不是太高，一下子就够得着。在过去8年中，我几乎每年都涨到了上限顶峰，今年再涨到上限也不算什么稀罕的事情。”

唐骏坚持做这么多事情，纯粹是他要强的个性使然，也与微软总部、比尔•盖茨、鲍尔默对他的倚重有关。

微软到中国已经十年了，微软在中国花的心思、换的总裁比全球任何一个地方多，却换不来业绩，比尔•盖茨要唐骏突破这个

怪圈。

微软中国总裁第一天

2002年5月17日，北京。唐骏正式上班第一天，他在管理层发表就职演说。他知道这里不是上海，他知道底下的人对自己将信将疑，短时间内不可能将他们当作嫡系。唐骏得想办法让他们觉得他是“自己人”，但很困难。

唐骏首先向管理层表示，他相信他们信任他们，也希望他们给他时间和机会证明他自己。

唐骏的嫡系在上海，在上海微创与上海微软中国技术支持中心，北京的微软中国是交接过来的班子，唐骏清楚自己在其中不能做错任何一件事情，做错了，就会有很大的反弹和抵触，这种反弹和抵触会形成恶性循环。

情况若真是如此发展，唐骏则可能成为微软历史上又一位来去匆匆的微软中国区总裁。

从杜家滨、吴士宏到高群耀，微软中国区总裁的任期不超过两年，这被称为微软中国区总裁的宿命。

微软中国区总裁一职也因此被称为外企职业经理人的“火山口”。现在，他还不知道火山口的全部意义，直到两年之后，他才深深地感受到“火山口”的全部意义。坐上微软中国总裁的位置上，将不得不面对众多错综复杂的矛盾与冲突。与前任总裁“无作为”不同，他试着一个个去解决。

唐骏之后，微软只有大中华区总裁，再无微软中国总裁，他成为最后一任微软中国总裁。伴随“微软中国总裁”这个称号作古的，还有那些错综复杂的矛盾。

现在，这些都不重要，他要先稳住高层，然后稳住普通员工。上任伊始，他就先跟高层主管们说：“放心，你们我不动。”稳住了高层后，又在整个公司推行以员工为主的服务计划，凝聚普通员工。

早在北京露面之前，他就把微软中国13位高层主管拉到广州开会，“统一思想，统一认识”。他在会上阐述了他的管理理念：规范、透明、公平。

所有公司中最不透明的是人事。一般新上任总裁总要带自己的人过来，在人事上是总裁说要提拔谁就提拔谁。唐骏首先就从人事上着手。他承诺，半年内将不做任何组织人事的变动。而且，如果公司要提拔任何一个人进入高级管理层，都必须得到所有高层主管的一致同意。也就是说，每位高层主管都享有单票否决权。

“要做到这一步其实很难，首先我要公平，这样我跟管理层之间保持一种等距离关系，他们在圆周，我在圆心上。”唐骏说，“我不希望建立自己的山头。有些人离我近，有些人离我远，办公室政治就出现了。”

半年过去后，唐骏的承诺得以兑现。“我不相信换了一半的微软中国高层管理人员，我的业务就会突飞猛进地增长，”他说，“这个承诺带来的效益是什么？是凝聚力。这是我们广州会议的核心。”

他发现，自?很会搞团队建设，因为并没有媒体预测的高层跳槽、员工流动。

唐骏PK盗版(1)

比尔•盖茨发怒了

融入微软中国并不是唐骏面临的最严重的问题，首当其冲的是业绩问题。

唐骏清楚：微软让他当总裁，就是要他将业绩做得比前任好。业绩问题背后是盗版问题。只要大家都用正版，唐骏的业绩会好到天上去，但唐骏清楚，他在任期间不能“过分”地打击盗版。过分地打击盗版，他的下场会跟他的前任一样。

不过分地打击盗版，这是唐骏与他前任——杜家滨、吴士宏、高群耀最不同的一点：他们都是打击盗版高手。

唐骏认为：“我很难评价我的前任处理盗版的方式和方法，但我不会加大力度来告诉人们盗版横行。”

“过分地强调盗版会导致反感。”唐骏将心比心地说，“中国人不喜欢被强迫，中国人喜欢将心比心。话讲清楚了，说明白了，事情就好办。”他所谓的事情好办，是指不会遇到他的前任在中国那么大的阻力。

唐骏认为，打击盗版不应由微软这样的商业公司推动。盗版对中国软件产业的影响更大，国家不会任其发展。微软最明智的做法是配合政府的行为。“对中国软件企业来说，盗版毁了他们前程，将他们扼杀在了发展期。”

以前数任总裁的做法是这样的：微软划定游戏规则，政府、产业界、企业跟着微软制定的规则走就行，只有这样，中国的软件产业才有机会。微软俨然是个领导者。在美国微软是领导者，它带动了美国软件产业的崛起，而美国软件业的崛起，则产生了盖茨这样的美国式英雄与微软这个美国式传奇。微软谆谆教导：学习微软，中国就能产生美国式的英雄与微软式的传奇。唐骏则很聪明：中国不能复制美国式传奇，中国有自己的规则。

唐骏对微软总部说：微软在中国的角色就是配合政府，安安分分地做一个企业公民，不能速成，只能缓进。

比尔•盖茨说过一句话：“中国人喜欢盗版，我希望他们盗版我们的软件，到时我就能向他们收钱。”这句话后来被演绎成：“让中国人去偷吧，总有一天会付出代价。”作家方兴东后来在《挑战微软》一书中又反复提及这句话，并被渗入道德因素。

这句话还被译成：“只要他们想偷，我们希望他们偷我们的。”因为用户会上瘾，因为他可以算出未来十年的收成。

这句话甚至被简化成：“中国人是小偷”。

比尔•盖茨说话直率，此话用商业标准衡量没有问题。后来由于渗进道德情绪，这句话演变成微软中国历史上为数众多的公关危机之一。

一个坊间笑话是这样的：比尔•盖茨刚到中国时很兴奋，因为有上亿人使用电脑，电脑里都装着Windows；接下来他很纳闷，为什么这么多人用微软的东西，微软在中国却没有营收呢？等他弄明白时，他开始愤怒了，因为人们一边免费使用微软产品，一边大骂微软。

坊间笑话没有史学价值，但却准确反映了微软的困境，唐骏得想办法突破这样的困境。

前有微软后有盗版

唐骏需要说服微软总部，对微软中国区的总裁考核不重在业绩上，特别是短期考核。这样，他才有做事的空间。

唐骏是这样说服微软美国总部的：盗版对微软营收的影响并不大。2001年，即唐骏任微软中国区总裁的前一年，微软全年共赚了158亿美元，合1400亿人民币。对于微软来说，在中国丢掉一个亿（美元），等于全公司放假半天。

短期不注重业绩，并不代表长期不注重业绩。微软当下的任务是让中国人用微软的产品，等产业环境变好了，微软自然就能收到钱。

与盖茨的原话相比，唐骏的话不含道德批判，不会对中国企业、中国人造成情感上的伤害。事实上，中国软件产业界也明白：任由盗版横行，受伤的除了微软外，还有中国软件产业。

唐骏之后，中国的企业，包括金山、用友等中国本土企业也开始呼吁打击盗版、净化中国软件产业环境。在这些企业之后，加入打击盗版行列的是中国政府，然后是产业界的知识分子。

微软、企业、政府、知识分子四股力量，最终推动着中国打击盗版事业缓慢向前，微软一进中国就开始了这项事业，但唐骏最先考虑将这四股力量结合起来。

唐骏领导下的微软中国对待盗版的态度与前任不同。他不主张依靠打击盗版来作为业务增长的手段，他希望通过教育来引导，加强人们保护知识产权的意识。盗版对微软的损害并不是很大，只是一点点利益的损害，1％也不到。但盗版及知识产权意识薄弱，会危及中国软件发展的根本利益。唐骏的话，这在2001年已成中国软件产业内的有识之士的共识。

唐骏对中国企业、中国政府、中国媒体讲：中国拥有世界上首屈一指的软件发展资源、人才和市场。发展软件产业的关键是树立人们的软件消费意识——即保护知识产权意识，这个意识对于软件的发展具有决定性作用。不保护知识产权，做出来的东西没人买怎么发展？谁还会再投资做研发呢？那样中国的软件如何进步呢？保护知识产权这是最起码的软件行业规矩！

在中国，“挑战微软”的除了方兴东的书外，软件产业界还有两个公司试图挑战微软：一个是金山软件公司，这家公司推出的办公套件WPS被视为微软办公套件Office的替代品；一个是四通利方，微软视窗Windows需借助其产品《中文之星》才能在中文环境中运行。

前者的领军人物叫求伯君，后者的领军人物叫王志东。他们是中国优秀程序员的代表，在与微软的角逐中，他们先后失败。他们的失

败，因为微软，更因为中国盗版横行的软件产业环境。但失败成就了他们，王志东后来进军门户网站，求伯君后来进军网游。

新浪与金山先后成功上市，作为中国程序员的代表，他们的成功不是因为编写出优秀的软件，而是因为避开了与微软的正面竞争。

这是一代软件人的悲剧。求伯君、王志东、王江民（程序员，江民科技创始人）、鲍岳桥（程序员，中文平台软件CCDOS创始人）、刘迎建（工程师，汉王创始人）等一代中国软件人，他们无不感慨：前有微软，后有盗版。

中国加入WTO以后，中国出台了几个保护知识产权的文件，让唐骏感觉很好。也有言论称，中国保护知识产权过分了。但他认为："如果认定一定要与国际接轨，那长痛不如短痛。"不改善产业环境，中国面临两方面的问题，一是国内软件产业始终发展不起来，二是无法与国际接轨。

尽管中国保护知识产权的氛围正在形成，但唐骏依然不敢将希望寄托在这方面。在他看来，打击盗版是政府的事情，他帮不上什么大忙，他要做的不是打击盗版，而是帮助中国将软件产业做大。

微软当时在中国软件与服务市场中，只占3%的份额，唐骏将希望寄托在中国软件与服务市场的增大上。"盗版率是在下降，但盗版率的下降不以微软的意志为转移，而如果中国软件与服务市场增大一倍，微软的市场占有率即便不增加，收入也会增加一倍。"

唐骏PK盗版(2)

所以，唐骏一来到北京，一会儿见用友，一会儿见金蝶，希望获得企业的支持与理解。

唐骏当然还要见政府官员。唐骏向政府保证，微软要做“好的企业公民”，“不仅做纳税大户，还会帮助中国发展软件产业，办更多的合资公司，捐献更多的网络希望小学，帮助中国培养更多的软件MBA。”唐骏领导的中国微软要融入中国本土，以改变原来竞争者的角色。

陈天桥挑战微软

唐骏与陈天桥第一次见面是在2003年初，但陈天桥首先要见的人不是时任微软中国总裁的唐骏，而是“反微软斗士”方兴东。方兴东是清华大学一位在读博士，却不甘心于“两耳不闻窗外事，一心只读圣贤书”，而是“风声雨声读书声声声入耳，家事国事天下事事事关心”，特别是与微软相关的事情，他更是十分关注。

2002年的一天，当时的盛大网络总裁陈天桥到北京专门拜访了方兴东。这个日后名满天下，当时还籍籍无名的小伙子向当时已经因为挑战微软而在圈内闻名的方兴东诉苦：微软太霸道了，联合地方工商局到盛大网络打击盗版，要求盛大业务停运。陈天桥觉得不公平：与同行相比，盛大的正版预装率已经很高了，为什么微软拿盛大开刀。

对于微软为什么拿盛大开刀，陈天桥臆测：因为盛大很赚钱，打盛大能打出油水，微软一向挑最有油水的公司打击。那时候的盛大网络已经很赚钱了，每天营收能达100万元，可谓日进斗金。但出身草莽、素来强悍的陈天桥就是不信邪，跟方兴东一样，要挑战微软。

陈天桥挑战微软，并没有道义上的立足点，但在当日的环境下，却能激起情感上的共鸣。陈天桥放手一搏，其结果很难预见。当时，中国反对美国霸权的情绪强烈，挑战微软霸权的声音不断。

这件事情后来不了了之。上海市工商局居中协调，唐骏息事宁人，陈天桥见好就收，让这起事件大事化小，小事化了。就连一向敏感的媒体也没有任何反应。多年之后，各方当事人才又旧话重提，回忆当日的一些细节。时过境迁，说者与听者都不复当年，仅作饭后谈资。

这件事影响了后来的陈天桥与唐骏。当时，唐骏代表微软中国，陈天桥代表盛大，双方在谈判桌上唇枪舌剑，内心却惺惺相惜。

那是陈天桥与唐骏第一次见面。一年后，唐骏加盟盛大，带着“微软终身荣誉总裁”的头衔出任盛大总裁，若追溯源头，则缘于这次见面。陈天桥、唐骏可谓不打不相识，两年之后，他们将走到一起，在中国企业史上导演了一出惊心动魄、波澜壮阔的大剧。

差别定价策略

推动打击盗版的行动对业绩并不能起到立竿见影的效果，并不能让中国用户购买微软的产品。

唐骏认为，微软目前的产品定价策略也不可能获得中国用户的认可。中国用户认为微软产品价格太高，与中国实际收入情况不符。许多企业谈及微软产品，都说：“Windows和Office太贵，如果便宜点，可以考虑买正版。”

对此，唐骏很无奈：“我对价格的调整幅度不大。微软实施全球定价策略。我敢保证微软在中国的价格决不比美国贵，但我没有权力让微软在中国的价格比美国便宜很多。否则，微软的产品会从中国返销出去，那时赚钱的是走私商，用户也不会得到很多便宜。”

微软总部担心，走私盛行，会扰乱微软全球定价体系。

唐骏任微软中国区总裁时，其实微软在中国已经有十年历史了，但微软的业绩老上不去。原因有二：一是盗版横行，二是微软产品价格太贵。200～300美元一套正版软件，是中国用户的不能承受之重。

唐骏任期两年，一直推动微软的价格调整，以让更多人使用微软的正版软件，享受正版软件服务。其成果之一就是推出简化版

Windows，价格不到20美元，对部分用户（主要是学校用户与政府用户）实施差别定价。

唐骏的这种策略对于微软营收增长的贡献并不大，但这种策略却换得了中国企业与政府对微软的理解与尊重。从这时候开始，中国政府与企业开始觉得，微软的声音不再那么霸道，微软的行为也变得缓和。

这也体现了唐骏对中国企业的理解：连陈天桥的盛大都觉得微软的软件卖得太贵，遑论那些不赚钱的小企业，一般个人即使有心也无力。

刚刚上任的唐骏认真研究了微软的历史：在过去的十年中，微软经过了两个阶段。第一个阶段的微软，是在中国建立办事处，成立分公司，考虑怎样建立微软的营销体系，发展微软在中国的营销伙伴，将微软的业务搬到中国，将微软的产品卖到中国，希望业务发展能带来经济上的收益。

现在的微软进入了第二个阶段，在这个阶段，微软要看重的不应是短期经济利益，而应是微软在中国的长期利益，短期经济利益要符合长期利益。唐骏觉得自己的使命就是将微软由第一阶段带向第二阶段。

理清盗版问题，正确调整微软与中国客户的关系问题，唐骏还只是找到了方向，要做好微软中国的总裁，这才刚刚开始。

新官“三把火”(1)

军乐团计划

当唐骏出任微软中国区总裁的消息传出之初，他在上海“躲”了一个多月，5月11日才到总部北京。“我先调查。”他说。在进行了广泛的调查后，唐骏抛出了他的三把火：一、抚内；二、安外；三、提出远景，也就是他的“军乐团计划”，让自己成为团队中的一员，大家团结一致，同心协力。

为此，唐骏上任3个月后（2002年7月）推出了“军乐团计划”。

“攘外必先安内，所以我的举措就是改革内部的管理机制，建立透明式管理机制。”唐骏说。

在北京露面之前，唐骏把微软中国13位高层主管拉到广州开会，“统一思想，统一认识”。他在会上阐述了他的管理理念：规范、透明、公平。随后，“军乐团计划”传达到每个员工那里。

在微软召开的内部会议上，唐骏就身着白色的乐团指挥服，充满激情地“跳舞”。他要求每个员工都作为不同的乐手进入微软中国的运转之中，而奏出的“乐章”要保证每项收入增长超过50％。

唐骏本人则是乐团的萨克斯手。唐骏吹萨克斯的时间不是很长，但很是了得。在上海时，唐骏曾经请一位专职教师指导自己，到北京出任微软中国总裁以后，其办公室内也依然放着琴盒。微软中国的“军乐团计划”的灵感缘于他的爱好。

唐骏的计划得到了微软CEO鲍尔默的支持。所需大部分费用来自于美国总部。2002年微软中国的设置，将原来的京、沪、穗三家一下子增加到8家，覆盖到沈阳、南京、成都、西安、武汉。这些分公司成员主要负责与当地客户、合作伙伴进行沟通。

这是“军乐团计划”的第二层意义：通过“军乐团计划”与客户和合作伙伴改善关系。

“军乐团计划”的第三层意义是建立亲善的政府关系，这是“军乐团计划”实现的关键环节。当年，鲍尔默访华，与中国计委签订协议，投资中国62亿元，从此微软花在与中国政府关系上的感情投资与资金投资均明显加大。

在与国家计委62亿元的协议中，国家计委对微软没有承诺，微软的目的只是为了帮助发展中国软件产业。包括向中国国内企业提供出口订单、人才培养、输入资金和管理经验、技术转让、产品本地化、开放源代码。

通过“军乐团计划”，唐骏试图建立一个和谐的发展环境，包括企业内部，公司与合作伙伴，公司与政府的和谐关系。

“军乐团计划”的硬指标是：未来3～5年，微软中国是微软全球67家子公司里增长最快的一家；未来3年中成为亚洲最大子公司；未来的5年中，成为微软全球前八强子公司，届时年收入将达到10亿美元。唐骏认为，在一个和谐的环境，经过3到5年，微软可以完成这样的目标。

“微软中国这个团队应该像军乐团一样，大家的步伐曲调都应该和谐一致，我不要每个人都是世界级的人物，我要的是世界级的团队。”唐骏是微软中国乐团的团长兼指挥，当然要清楚对于乐手的要求，“我们的员工都很优秀，我希望大家组合成一个团队之后，不会因为个人的优异降低了团队的和谐。”

2002年冬天，唐骏率领一批员工及媒体记者长途跋涉去井冈山捐款。他要求所有人最后一段路必须走上去，而不是坐车上去。“我要我的员工艰苦奋斗平均一个小时走上井冈山。”原计划在捐赠仪式后，微软公司的全体员工还要和当地师生在井冈山广场举行“爱心接力跑”，但由于大雪封山未能实现。

两年之后，唐骏认为自己给微软中国的企业文化植入了两个因素：

“第一就是相互关心。我们创造了这样的一种氛围。中国人与外国人不一样，外国人把工作当作一种生存的工具，中国人把工作当作生活的一部分，很多人认为工作是一种乐趣，同事会成为他最重要的朋友圈。工作如何给他乐趣？就是要让他感觉到舒适，有家的感觉。”

“互相关心才叫家。我觉得我是一个家长，我会关心我的每一个员工，每一个员工有问题都可以找我来解决，半夜也可以，我会把员工的邮件作为第一重要的邮件，我承诺在两个小时内一定会帮你找到解决方案。很多员工自己的事情都会愿意来找我，这是家长的职责。一年多以来，我没有违背过我的承诺。”

“第二个就是激情。通过各种各样的规章制度氛围，激发帮助每个员工找到最适合他的位子。我的管理就是透明，我已经做到了最大限度的透明。做到透明意味着要公平，公平是最难做到的。”

“我的决定是透明的，大家都看得到，那我每一个决定都要考虑方方面面。氛围改变了，激情很高，随之而来的企业文化也改变了，当然业绩提高也很自然。”四年过去了，他对于当初在微软所做的一切仍有许多心得。

唐骏还组织了运动会、拓展训练等，他来到微软的前半年，“整个公司在一起（的活动）不下5次”，让他记忆深刻的是井冈山之行，时间是2002年圣诞节。

井冈山记忆

那些老微软员工至今还记得那次井冈山之行，唐骏也一样，现在还记得十分清楚。坐火车从上海到吉安，需要一整夜的时间。在车上，唐骏一直在思考团队建设，井冈山之行是唐骏对团队建设效果的一次检验。

一上车，每位微软员工都在自己的软卧包厢内发现事先放好的、写着“Merry Christmas”（圣诞快乐）的礼物袋，里面有饼干、草莓、杨梅等小食品和矿泉水、湿纸巾、毛巾甚至牙具。他们也惊奇地发现，每个人的枕巾上都印着“微软”两个字。另外，他们还发现了彩

纸、彩笔等各种装饰用品。广播里传出了主持人——微软两位员工的声音，告诉大家现在每节车厢要用手里的东西装饰各自的车厢，然后以唐骏为首的微软中国高层主管们将一一巡视，并评出最有创意奖。

当他穿过这12节车厢的时候，他看到了风格不同的装饰效果，墙纸上的留言更是千姿百态，有娱乐性的，也有诸如“简单＋勤奋”、“让他人变得伟大”等唐骏试图传递给他们的理念。

在餐车热热闹闹地吃过晚饭后，就是娱乐时间了。在专门请来的吉他手的伴奏下，他和他的经理们，以及随行的记者们一起唱歌、讲笑话、做游戏。他甚至和记者们玩“讲真话”的游戏，回答诸如“你最爱的女人是谁”这样的刁难问题。

2002年12月29日。微软团队从上海坐了一整夜的火车到达江西吉安后，又驱车两个多小时，到达了井冈山，把员工自发捐献的25万人民币交给了微软井冈山希望小学。该学校是唐骏任微软全球技术中心总裁时用员工捐献的55万人民币于 2001年创建的。

当13辆满载着微软近400名员工的大巴和中巴终于缓缓离开白雪覆盖的井冈山，离开簇拥着欢送车队的微软井冈山希望小学500名学生的时候，领队的中巴里，微软中国所有13位高层管理中有一半人在流泪，很多人哽咽得都讲不出话了。

这群穿着旧衣服的孩子们在两个小时前手里拿着塑料花，列队欢迎，这让微软的员工感动。

唐骏说，也许平时他们在工作或其他方面受过挫折，但唐骏从来没看到一个人流过泪。唐骏正是通过组织这些活动，把微软中国员工的心拧到了一起。

新官“三把火”(2)

微软是我家

唐骏上任后的某一天，微软的员工忽然发现办公室饮料室里多了两个大冰柜，里面装满了酸奶，另外还增加了方便面和饼干之类的食品。第一天，大家觉得很好奇，都去抢。第二天，发现酸奶还在。第三天，仍然在。

酸奶就像以前每天都免费供应的咖啡和各种饮料一样，每天都在那儿。“这真是方便多了。”微软中国的一名员工说，“虽然楼下就有吃的卖，但有时候忙得就是没时间。”当然，酸奶供应只是微软以员工为主的服务计划中的一小项。

唐骏到北京后，把每个部门的行政秘书叫去开了个会。总裁召见行政秘书们开会，这不仅在跨国公司，在本土公司也是少见。“你们的任务就是为大家服务，服务就要有正确的态度。”唐骏说。从此，公司上上下下都能感觉到气象一新的行政秘书给自己带来的方便。

另外，如果有员工忙得没时间交水电费或交通罚单，公司有人替你去交；以前在公司吃晚饭公司负担50％，现在则是100％；为了方便员工干洗衣服，公司特别在楼下新开一家干洗店，而且员工可以刷公司的卡付费。

更关键的是，唐骏在整个公司营造了一种为业务人员服务的文化。以前在微软，吃香的是技术研发人员。现在，做企业级产品的180名左右（比从前增加了40％）的销售人员同样受宠。“我们的销售人员在外面像打仗一样。所以我说这些销售人员回到公司应该是来养伤的，人事、财务、后勤各个行政部门都得为他们服务。”唐骏说。

改变最明显的就是公司的财务部。以前总是感觉有些距离的财务部现在有了一个新称号。财务部的头叫“疗养院的院长”，其他人则是“护士”。

唐骏的所有计划都是营造一种归属感，营造一种微软是我家的感觉，“军乐团队计划”、定期组织集团活动、井冈山的活动，以及办公室里的冰箱、咖啡都是为了营造家的氛围。

春耕计划

“军乐团计划”是唐骏上任后推出的一系列计划中的第一个，随后，唐骏又推出了“春耕计划”与“护航计划”。

微软的产品线主要包括前台和后台。后台产品是通过自己的销售人员销售，前台产品则基本上靠经销商。上任后，唐骏在经销商中经过广泛的调查后发现，经销商最大的抱怨就是卖微软的产品挣钱太少。

同时，微软的渠道存在经销渠道窄、经销商缺乏培训、士气不高且互相压价等亟待解决的问题。

唐骏从微软台湾找来了负责渠道的干将叶伟伦出任微软中国渠道总监。叶伟伦把他之前做好的渠道改革计划交给唐骏时，唐骏对叶伟伦说：“既然要对渠道进行改革，那么要玩就玩大的，要玩就玩狠的。”叶伟伦的计划是把微软前台产品的经销商从当时的800家翻一倍到1500家。唐骏认为这不够，“先玩2500家再说”。

叶伟伦的计划是把销售点增加到几十个城市。唐骏也说不够，“先来100个城市再说”。叶提出的金牌解决方案是让利给渠道商的利润从3％到4％左右增加到5％。唐还说，“不够刺激。你不是要人家变成你的金牌吗？什么叫金牌？利润多才叫金牌。现在利润我给你20%。”

2002年7月，唐骏启动了微软中国历史上最大的渠道合作伙伴投资计划——“春耕计划”，投资800万美元在27个省、4个直辖市招募2500家软件经销商建设渠道。也就是说，全国卖微软前台产品的人增加了3倍多。

“春耕计划”针对的是渠道建设，在全国100个城市进行10000人的全新培训。市场营销的方略，亦从以产品销售为主，转变为以应用和服务为导向。

唐骏接任总裁，对中国市场、客户和合作伙伴进行调查和分析后，他向总部承诺，微软中国未来3～5年内，业务年增长率超过50％，3～5年后微软在中国的销售额达到1年10亿美元的水平。

唐骏在这个背景下，推出了“春耕计划”。 2001年，微软中国销售不足2亿美元。

唐骏很清醒：要实现自己上任时的承诺，微软中国必须在销售、增值服务、渠道的统筹和管理等等方面付出更大的努力。唐骏认为，而在这之中来自渠道的强势支持显得尤为重要，所以“春耕计划”的目标就是拓展渠道、支持渠道。

“春耕计划”最大的受益者是渠道合作伙伴，这项政策获得了他们的广泛支持。在当年的经销商大会上，当唐骏宣布微软中国“春耕计划”的具体内容为在新财年将投入总额800万美元，在培训、技术支持、微软经销商联盟、.Net Server金牌解决方案提供商等方面提供支持，帮助合作伙伴迅速成长时，经销商回应唐骏的是热情的掌声和欢呼声。

分销商也给予了唐骏最大限度的支持，时任长城?团董事长王之、神州数码（中国）有限公司总裁郭为、佳杰科技（中国）有限公司总裁刘伟以及和光现代商务股份有限公司总裁王焰，这四位国内IT分销重量级人物都给足了唐骏面子。

经销商对唐骏的计划均十分看好，一些业界分析人士认为：“微软经销联盟招募计划”计划在一年时间内吸收到2000家公司的加盟，目的在于实现微软中国“广种广收”的目的。但也有经销商担心，一年之内吸纳2000家经销商，可能导致鱼龙混杂，良莠不齐。

“春耕计划”还有激励微软内部的作用。唐骏希望通过“春耕计划”让微软的每个员工都知道未来3～5年内的目标。

在这个目标下，还有一些硬性衡量指标，其中包括成为微软全球67家分公司中增长最快的分公司，在期间内成为微软在亚洲最大的分

公司，用5年的时间将微软中国带入微软全球8强，当然还包括微软中国销售额将达到10亿美元！

“春耕计划”获得了成功。截至2002年底，旨在拓宽渠道的“微软经销联盟”已经招募到800多家经销商，覆盖24个省及4个直辖市；自2002年9月下旬启动的“微软渠道培训列车”至年底已为35个城市的2000多个代理商公司培训了4500名销售和技术人员；与扩大渠道规模的“微软经销商联盟招募计划”相对应，以提高渠道增值能力为目标的“微软金牌解决方案提供商计划”也成绩不俗，在计划开展了三个月之后，共有284家公司成为微软解决方案合作伙伴，50家公司已经被正式授予成为“微软金牌解决方案提供商”，微软金牌解决方案提供商的微软产品销售额是去年同期的四倍。

2002财年微软中国的业绩没有让唐骏失望，微软中国实现了历史上最高的销售额，成为微软亚太区15个分公司增长率最高的分公司。

唐骏获得了中国媒体的广泛认同，但也不乏担忧。2003年2月出版的《福布斯》杂志的封面故事赫然为《微软中国市场长征之路》，该文章认为过去十年微软在中国市场一直亏损，而且未来五年可能还会如此，甚至等待十年乃至二十年才能实现盈利。

唐骏承认微软中国确实没有实现赢利，但是他认为“所有外国公司对中国抱着非常大的希望，他们是抱着希望才进入中国市场的”。在他看来，微软过去在中国建立的渠道是真正无价的东西，他相信，他在自己的任期内一定能解决这个问题。

“.net”中国行

唐骏任微软中国总裁时，微软已有27年的历史。27年来，比尔•盖茨一共就只有两个远大理想：其一是要把人类社会放到PC上运转，用他的话说就是“让每个家庭每张桌子上都有一台PC”；其二就是要把人类社会放到网络上运转。

新官“三把火”(3)

微软公司实现第二个目标的计划就被命名为“.net”，唐骏出任微软中国总裁，正是微软全球推广“.net”的时候。

功能日益强大的个人电脑在过去20余年里深刻地改变甚至主宰了人类的工作和生活。微软当年的成功，在于垄断了PC操作系统。在新的网络时代里，人类的工作和生活完全放在网络中进行，PC将从舞台上的主角退化成网络的一个接入点。

微软接下来要成功，就必须“垄断”整个网络的“操作系统”。

这个比方并不确切，因为偌大一个网络不可能被一家公司垄断，更不可能运行在一个超级操作系统上。事实上，这个网络需要提供的是服务，是无数个服务器平台通过无数的接入点向工作和生活在网络上的人们提供所有种类的服务。这些服务，正是微软、IBM、Oracle、Sun等公司所称的Web Services。Web Services理想，就是网络无处不在、服务无所不包、接入方式多种多样，即“Anytime，Anywhere，Any Device”（无论何时、无论何地、无论何种设备）。

Web Services，不管是提供者，还是用户，都需要平台。几大IT巨头都在各自开发自己的Web Services平台，微软的平台就是“.net”。由于不可能再有一个平台独占整个网络的情形出现，因此微软所要争夺的，就是成为最大的Web Services平台建造者，或者说，让网络上的大多数Web Services都放在微软的平台上。

理解了“.net”，就理解了微软的一切行为，即使其中的一些看起来与以往的微软风格如此相悖。

微软并不是一个懂得合作的公司，但要实现“.net”的目标，微软必须忘记一切单打独斗的技艺。它需要学会合作。

首先，微软要吸引软件开发商，让尽可能多的厂商在自己的“.net”平台上开发服务。事实上，微软在这方面经验颇丰，世人皆知，如果不是多如繁星的软件和应用程序，Windows不可能有今天这

般成就。如果没有蓬勃发展的应用程序和服务，就不会有用户使用它的空平台；如果用户数量群不大，反过来又加剧了软件开发商为这个平台开发服务的谨慎和犹豫。如此循环若持续下去，将成为微软“.net”计划最无法承受的恶果。正因为此，Visual Studio.net才成为了微软整个“.net”计划第一个发布的产品。Windows6的成功路径再次表明，先进的软件开发工具正是微软麾下聚集了全世界最大一群软件开发员的原因。

微软收购荷兰CRM软件制造商Navision公司，以及与Siebel公司建立联盟，亦出于相同原因。随着代号Longhorn的“.net”服务器操作系统即将面世，微软自然需要有能够充分发挥新系统优势的企业应用软件，由于没有人会比微软自己更了解它的新操作系统，因此这一任务只能让自己完成。但进入该类市场应该并非微软长计，微软不会有太多精力用来与自己的合作伙伴SAP竞争。

不过，“.net”计划担心的恶性循环，却已经在Xbox那里上演。微软同样需要吸引游戏开发商，后者的怀疑使得Xbox游戏大作寥寥，这进一步打击了消费者的购买预期。但是在Xbox上，微软必须坚持，这不仅仅是微软对潜力巨大的电视游戏业的觊觎，还因为Xbox的身上承载了盖茨当年欲借“维纳斯”进驻家庭数字中枢的梦想。

PC的普及之功，必须要在微软的身上记下重重的一笔，当年正是它坚持软件与硬件分离，从而打破了IBM得以获取巨利的“垂直垄断”。但是今天，Tablet PC和Smartphone却使得微软和硬件厂商保持了史无前例的亲密程度。事实上，如果不是宏基（Acer）和宏达（HTC）这两家台湾代工大厂贴身做伴，Tablet PC和Smartphone的上市日期可能还要往后推。这两款产品同样是“.net”战略的一部分，它们和Xbox一起实现了“Any Device”的梦想。

微软与IBM的“重修旧好”也缘于“.net”。Web Services要想有尽可能多的人接受，就必须有尽可能多的用户，此时，统一网络下割裂的平台是无法令人容忍的。因此，在目前Web Services标准尚未出台之

时，微软便主动与IBM建立起了联系，以确保双方Web Services平台的互通性。

用一个软件带动硬件产业飞速发展的时代已经过去，那个时代的微软不需要知道自己要去迎合谁。而今天的微软则需要重新学习怎样与人相处，在它意图掌控的圈子里，它需要太多的人参与。

微软.net战略的标志性产品就是Windows XP。2001年11月9日，被微软称为“划时代操作系统”的Windows XP中文版在北京奥林匹克体育中心正式登台亮相。据介绍，Windows XP中文版集成了数码媒体、无线网络、远程网络等最新技术，具有很强的兼容性，界面设计更加美观、更具个性。

唐骏的“春耕计划”是此一大背景下的产物：与更多的本土合作伙伴合作，开发出更为丰富的应用。

护航?划

另一项计划是“护航计划”。“军乐团计划”针对微软公司内部，目的是安内；“春耕计划”针对微软合作伙伴，目的是抚外；“护航计划”则针对微软的客户。客户就是上帝，“护航计划”的目的是给合作伙伴提供全方位的服务。

2002年11月，唐骏又启动了微软中国历史上最大的为企业用户提供的服务网络——“护航计划”。该计划投资5亿人民币在全国范围内发展150家高水平技术服务合作伙伴，构建起一个覆盖全国100个城市的专业企业服务网络，为企业用户提供7×24小时的专业技术支持和服务。

唐骏认为：“护航计划”的目标是填平微软与客户之间在技术支持方面的鸿沟，帮助企业客户通过使用微软产品实现生产率、效益和实力的全面提升。

现在的微软不仅是一个桌面计算机的提供者，还拥有完整的企业级服务器软件产品，并与众多的微软认证方案供应商和战略合作伙伴一起为企业客户提供行业关键应用解决方案。

首先在大企业客户领域。微软的企业级产品目前包括Windows 2000 Server系列、微软SQL Server 2000、Exchange Server 2000、Biz Talker Server 2000等一系列企业级服务器软件产品。目前，微软与合作伙伴所开发的企业级的应用解决方案已经在通信业、制造业、金融业等各种行业中得到了广泛应用。2001年，微软的大企业客户部业务比上年同期增长了42％，其中电信业务增长了62％，政府业务增长了81％，其客户包括中国工商银行、中国银行、浙江电力、申银万国、中国银河证券、中国网通、李宁集团、顶新集团、海南航空、上海通用、中国石油、中国石化等。目前大企业客户市场仍然是采购规模最大的软件市场。

其次，微软的另外一个销售重心是政府机关。微软基于“.net”架构的电子政务整体解决方案包括电子政府门户、网上办公系统、公众服务中心、公共服务平台和运行管理中心等五个方面。通过这些解决方案，政府部门将整合整个政府的财政收支等数据，并进行数字化管理和处理，实现政府部门间更为灵活的沟通交流和政府部门与百姓、企业之间简单而又稳固的电子交互，提高政府部门的管理效率和服务水平。微软基于“.net”的电子政务解决方案结合了微软公司在前后台产品方面的优势，并充分考虑了公众服务应用、公务员应用和企业应用的不同特点及要求，可以为政府提供全方位的立体电子化服务。在中国，采用了微软及其合作伙伴的全面解决方案的有国管局、上海市政府、国家经贸委、铁道部、国家监察部、国家教育部西部教育工程、国家审计署、中国海关、北京市经贸委、北京市社会医疗保险项目等政府机关。

新官“三把火”(4)

第三，强化对中小企业的销售。微软CEO鲍尔默认为，小企业市场是一个诸侯割据的市场，但其潜力巨大，该市场一直将信息技术行业拒之门外，现在进军这块市场的时机已经成熟，而且，目前市场上为这些公司提供的软件只是一些专业应用程序的随意拼装。2001年微软曾在中国11个城市举办了中小企业解决方案巡展，有2200多家企业参与了此次活动，微软提出了一个全新的口号“企业以IT的方式经营、老板以IT的方式思考”，并大力传播。在微软目前的销售格局中，中小企业市场举足轻重，虽然目前市场规模没有大企业客户市场大，但对于渠道建设、行业拓展和区域覆盖等有非常大的驱动作用。

微软的护航计划就是为他们提供服务的。

唐装微软中国

完成中国打击盗版策略、安内、抚外、客户支持等工作后，唐骏开始了一项新的工程，这项工程的难度更大，名为“形象塑造工程”。在历经方兴东的挑战、比尔•盖茨的愤怒之后，媒体对于微软中国的批评与质疑从来就没有间断过。唐骏要改变这一切。

过度自信，这是唐骏关于微软中国公司过去的自我总结。微软进入唐骏时代，开始摒除以往那种过度的自信。它开始谦逊地听取别人的意见，记录下来，然后去做，之后再回来继续谦逊地听取反馈。过去微软员工总有美国微软的自豪，唐骏则意识到，微软中国要在中国成功，必需变成中国微软，打击盗版策略、安内、抚外、客户支持都带有支持微软中国化的特征。

窥一管而知全豹，细节往往反应巨变，微软中国的变化也是这样。在唐骏之前的微软中国新闻发布会上，总是指定记者提问，以免被问及敏感问题，未被指定的记者不能提问。唐骏则在新闻发布会上主动说：你们有什么敏感问题，尽管提出来，我会全部回答。

开诚布公的沟通，往往更能去除媒体私下不着边际的猜测，也更能赢得媒体与公众的好感。

在微软中国TechEd 2002大会上，就任微软负责销售和市场的亚太区副总裁克里斯•阿特金微笑着对参加专访的记者们问道：“你们觉得过去一年来微软发生了什么变化？”“我自己的答案是……”阿特金接着说，“微软正在从一家跨国公司，变成了若干家在不同地区的本土公司。”

阿特金的回答正契合了微软中国对自己2002年的评价：“不管是从投资、合作、市场推广还是内部管理方面都采取了一系列的新的策略，其核心内容是‘融入’。 现在的微软中国已经开始融入到中国的软件产业中。”

与整个产业一起发展，这不仅是微软中国的最新心得，它也是微软总部经受了过去几年的痛苦后慢慢摸索出来的朴素道理。

2002年6月7日，鲍尔默给微软上上下下50000名员工发了一封信，号召众人一起为提高公司的形象而努力。与此同时，“植根中国，与中国共发展”也成为了微软中国的座右铭。除了加大在商业合作上的投资力度，微软中国也大力开展一系列的社会公益活动。2002年一年，其为公益事业所捐赠的软件和资金总计达到了人民币3900多万元，其中包括5所希望小学和4所希望网校，以及针对孤儿、残疾人、特困大学生等进行的捐赠。

唐骏说：“微软中国公司要成为中国最受尊敬的企业，要成为最受信赖的合作伙伴和最有社会责任感的企业公民。”

旨在令企业获得更多理解和尊重、被微软中国列入了长期发展计划的“形象塑造工程”，正在见到成效。以往对于微软中国那种尖锐的批评明显减少了，温和的、建设性的意见则大为增加。微软中国的公众形象得到了明显的提升。

对微软中国来说，最大的希望仍然是能成为在中国最受尊敬的企业、最受信赖的合作伙伴。唐骏说：“希望有一天大家谈论微软的时

候，大家感觉微软真的是一个在中国，真正帮助中国的软件产业、信息产业，给用户带来最高价值的企业，合作伙伴也会觉得跟微软合作的时候，既可从微软学到东西，又可得到更大的利润。媒体也是如此，希望他们在讲到微软的时候，说微软是一个很好的企业公民。这是我们的目标。”

链接：

微软中国三个阶段

第一阶段：1992—1995年，推广Windows技术

1992年盖茨成为世界首富，轰动全球。那时在中国赚不赚钱对微软总部来说不是太重要，主要是宣传技术。这一阶段开始软件的汉化，开始和代理商建立合作。那时软件卖得很少，“赚的钱喝汽水都不够用”。在那个过程中，微软了解了中国的潜力，了解了中国人对新事物追求的方式和热情，也了解了中国的产业发展状况，当然也了解了盗版。

第二阶段：1996—1998年，建立销售系统

本土个人电脑厂商都开始捆绑Windows操作系统，服务器产品及企业级产品也开始在中国销售，但销售有困难。

第三阶段：1998年以后Windows在中国一统潮流

杜家滨时代销量开始上升；吴士宏时代的公关危机在微软总部资金的协助下已得到了有效改善；高群耀开始跟合作伙伴建立了非常好的关系，企业级产品成规模进入。

辉煌的2002年(1)

生日礼物

2002年6月27日在北京微软中国的大会议室，鲍尔默面对300多名员工郑重地说：“40年前有一个人诞生了，你们知道他是谁吗？”谜底就是唐骏。这个场面让唐骏大感意外，这是鲍尔默送给唐骏的一个有分量的生日礼物——信任、激励和压力。

唐骏自己回忆说：“这是对我工作的一个肯定，同时也意味着压力。”与历任总裁不同，唐骏获得了总部最多的支持，其中离不开鲍尔默的信任。

坐在微软中国总裁的位置上，如果没有微软总部的信任，则很难坐稳。杜家滨、吴士宏和高群耀相继在微软中国总裁位子上离职他去，任期最长不超过两年，即缘于微软美国总部的不信任。

2002年3月，在微软有将近十年任职经历的微软全球技术支持中心总经理唐骏开始兼任微软中国区总裁。由于获得了微软总部的信任，唐骏的手中拥有前所未有的权力——这是微软历史上给中国总裁权力最多的一次，不但能全面负责微软在中国的业务和运作，同时还兼任上海的微软全球技术中心的总经理一职，负责管理微软公司全球技术中心和微软公司全亚洲区13个国家和地区的技术服务和技术支持的业务。

微软总部给唐骏的权限没有任何上限，包括投资金额。唐骏回忆说：“我已经从总部拿到了足够的支持，下面就看我怎么运作了！包括在其他国家不能做的事情，在中国我就可以做。”

艰难的第一年

在2003上半年财年中（2002年7至12月），微软中国创造了10年历史中最高的销售记录，同时也是微软亚太区15家分公司里以及微软全球32家大中型分公司中业务增长最快的公司；在微软全球近80家分公司当中，微软中国是唯一一家，也是微软历史上唯一一家连续五个月

都创造了当月历史最高记录的分公司（2002年7、8、9月三个月的收入比上年同期相比增长80％，10月份增长100％）。

微软中国北方、华东、华南三个区以及前台（Windows和Office等桌面产品）后台（企业级产品）产品都超过了预期目标。“我们的业务是全面开花。”唐骏说。2002年就要过去了，艰难的第一年终于度过了。

为了这一年的成绩，唐骏付出了许多。这一年，唐骏是微软中国最勤奋的人之一，除了睡觉，几乎都在工作，平均起来“我一定是早上去得最早，晚上走得最晚的人”。他太重视工作，对自己要求非常严格，因堵车迟到都会有“负罪感”。

他回忆说：“带来的工作效益不一定很多，但有些就是改不掉。”

第一年的成功为微软接下来的成功做好了铺垫。2003年6月，微软中国有限公司在北京宣布为了适应业务高速成长的需求，更好地服务国内的广大客户，支持和帮助合作伙伴发展，以及进一步加大在华投资的力度，微软中国进行了相关的内部组织机构调整。

该调整于2003年7月1日新财年正式开始时生效。

主要的调整有以下三个方面：第一，唐骏在自己的直接汇报层增加了一个专门负责客户满意度的经理。这么做使公司把与客户的联系和沟通、根据客户的反馈来提高公司的技术和服务提高到了一个战略的高度，显示了公司对于客户满意度的决心和力度。第二，公司原来的市场部有了进一步的提升并根据公司全球的产品线进行了划分。新的市场部将加大微软中国与美国总部的每一个产品线的直接沟通，使国内用户的需求和总部的产品研发直接挂钩，更好地服务于中国国内客户。第三，把大企业客户部根据行业进行了划分，使公司能更好地深入每一个行业，充分了解和满足行业客户的需求。其他部分都基本保持不变。

这种调整是根据微软全球的业务发展战略和微软在中国的发展战略而做出的。微软中国是微软全球增长最快的子公司，微软预计新财

年的业务也将保持高速的增长。微软中国也是微软在全球投资最大的子公司，微软预计下一年在华的投资和与国内产业的全方位合作也将进一步扩大。

为了适应这样的发展要求，把微软中国的工作做得更好，实现微软中国与国内的产业界共同成长，更好地服务于客户和政府信息化，微软中国必须对内部组织结构进行一定的调整，使其有合适的人员配置来服务于各项工作重点。

此次调整是基于唐骏对微软中国的长期发展的考虑，更好地实现“军乐团计划”而实施的管理层的内部调整，这样可以更好地满足客户的需求，更好地与总部进行沟通，同时又能更大程度地发挥高级管理层的每个人的长处和特点。

其实，微软管理团队在内部已经进行了三个月的沟通和协调，最终提出了最合适的组织架构。

辉煌的2002年

2002年，唐骏上任就提出微软中国在未来3～5年的奋斗目标：成为中国市场最受尊敬的企业、最受信赖的合作伙伴和良好的企业公民。微软人也希望通过自己的努力与中国软件产业共同成长，使微软中国在三年内成为微软在亚洲最大的子公司，用五年的时间，将微软中国带入微软全球八强。

为了实现这一目标，2002年微软在中国进行了全新的探索，采取了一系列的新的策略和措施，使微软中国能够更好地融入整个中国软件产业，支持微软的合作伙伴的发展业务，为客户的信息化建设做出贡献，其中包括“春耕计划”与“护航计划”。

一年过去了，唐骏开始总结自己在微软中国总裁任上的2002年：

2002年首先可以说是微软中国的“合资”年。在这一年中，微软在中国投资了三家合资企业，这在微软全球也是独一无二的。1月，微软与四通和中关村科技合资成立了中关村软件公司；4月，微软宣布成立

上海微创有限公司；6月份，微软宣布投资上海交通大学软件学院以及上海交通大学软件教育科技服务有限公司。

2002年也是微软在中国的投资年。2002年6月27日，微软公司与国家计委共同签署了合作谅解备忘录，宣布将在中国投资62亿人民币，以加强与中国在软件产业领域的合作。根据该合作备忘录的指示，微软公司加快了与中国企业合资、合作的进程。截至目前，微软不仅成立了三家合资企业，还与国内的产业伙伴开展了广泛的合作。

2002年7月，微软中国发布了有史以来最大的渠道建设投资计划——“春耕计划”，投资800万美元，向合作伙伴提供培训、技术支持，建立微软经销商联盟以及实施“.Net Server”金牌解决方案提供商计划。到年底为止，“微软经销联盟”已经招募到800多家经销商，覆盖24个省及4个直辖市；以提高渠道增值能力为目标的“微软金牌解决方案提供商计划”也取得了令人瞩目的成绩。在计划开展了三个月之后，共有284家公司加入到了微软解决方案合作伙伴大家庭，50家公司已经正式成为“微软金牌解决方案提供商”，80家正在审核当中，微软金牌解决方案提供商的微软业务是去年同期的四倍。

辉煌的2002年(2)

2002年12月，微软中国又推出了“护航计划”。这是微软中国有史以来最大规模的企业级服务网络构建举措。微软中国将在未来3至5年内投资5亿人民币在全国范围内发展150家高水平技术服务合作伙伴，构建起一个覆盖全国100个城市的专业企业服务网络，通过为企业用户提供7×24小时的专业技术支持和服务，彻底填平企业与客户之间在技术支持方面的鸿沟，帮助企业客户通过使用微软产品实现生产率、效益和实力的全面提升。

2002年12月，微软中国还在成都正式成立了西南分公司，响应政府西部大开发的号召。通过该分公司的成立，微软中国将进一步加强与当地政府、软件企业和高等院校的合作，积极推动西南地区信息化建设和当地软件产业的发展。

2002年还是微软中国的内部建设年。微软推出了“军乐团计划”，把公司文化和管理机制更好地与中国的国情与文化相结合，使员工队伍和公司面貌一新，全体员工朝着奋斗目标共同努力。

2002年也是微软中国全面发展的起飞年。微软的努力得到了政府、合作伙伴、客户、整个产业和媒体的认可，微软中国在年底获得的一系列荣誉就是一个例证。从业务的发展来看，微软中国在2002年下半年取得了进入中国市场以来最好的成绩，微软中国不仅实现了亚太区最高业务增长的目标，并且成为唯一一个连续5个月打破历史纪录的子公司，成为微软全球较大分公司中最高增长率的子公司。

2002年，微软中国还成为除美国总部外机构最全的公司。和处于美国之外的其他子公司相比，微软中国可谓是麻雀虽小五脏俱全，机构的设置比总部还丰富。除了微软中国外，还有上海微创、微软全球技术支持中心、微软亚洲研究院、微软研究中心。

从这个安排来说，可以清楚看出微软对中国的重视。微软非常看好在中国的发展，因为中国是一个未来市场潜力最大的一个国家，这

使得微软公司决定在中国全方位地投入。

从这几个方面，都表现出微软对中国充满了信心，唐骏就是把中国的信心带给微软总部的人。以前，微软提起中国市场总是头疼。

唐骏取得成绩也离不开总部的支持，2002年，微软全球CEO鲍尔默访华，微软董事会主席盖茨也随后访华，这是对微软中国工作的肯定。

中国区增长最高

在2002年12月27日上午举行的微软中国2002/2003财年年中会议的最后，唐骏挥动双手让员工们走上讲台，与自己一起高唱《真心英雄》，并再次穿起了自己的“船长”制服。

经过一年的考验，唐骏也的确交出了比任何一位前任都优秀的业绩表：在2002/2003上半财年（2002年7月1日—12月31日），微软中国在亚太区实现了最高的业务增长率和最高的销售额；是微软全球唯一一个连续5个月创造历史最高销售纪录的公司；是微软全球32家大的分公司中增长最快的公司；3个销售大区全部超额完成任务。

经过半年努力，唐骏带领的微软初窥门径。但这还只是销售上的成功，唐骏领导的微软，在中国还面临着许多困难。这一切困难，缘于微软在中国的历史，缘于更宏大的背景，其中包括1999年中国驻南大使馆被轰炸之后，反对美国的民族情绪高涨。这些与唐骏无关，但现在他作为微软中国总裁，他必须解决这些困难。

鲍尔默62亿友善公关

2002年6月25日到中国北京访问的微软CEO鲍尔默可谓行色匆匆。在两天的时间里，鲍尔默马不停蹄，与政府高层沟通，与国内的合作伙伴会面。但他访问中国的最大目的是专程与时任国家计委主任的曾培炎签署涉资62亿元人民币的一项合作谅解备忘录。

在备受关注的“国家计委与微软关于加强软件产业合作的谅解备忘录”中，除了已经公开的包括微软在3年内向中国境内企业提供总值超

过7亿美元的产品出口和外包服务订单以及协助中国培养软件人才等内容外，微软还向中国政府作出了5项技术合作承诺。

这5项承诺是：一是微软公司将在3年内投资1亿元人民币，支持中国的软件研究开发；二是微软公司拟向有关中国境内企业授权使用微软亚洲研究院的部分技术开发成果，使中国境内软件企业利用其技术成果开发软件产品，带动产业链的形成；三是微软公司将支持国家计委推荐的合作单位开发适用于Windows操作系统的安全配套产品；四是微软公司将与国家计委及其重点推荐的合作单位在协商并签署合同的基础上共享微软软件源代码；五是微软公司将加快产品本地化进程，促进中国软件产业发展。

通过此备忘录，微软共计向中国投入62亿元，这被当时的媒体称为62亿元大单。

这项计划起缘于鲍尔默与曾培炎的一次会面。2001年5月，在香港的财富论坛上，鲍尔默会见了时任国家计委?任的曾培炎。“我们开始意识到自己有责任参与中国软件产业建设。”鲍尔默说。国家计委高新技术司的一位官员认为，微软在中国最初的策略是只卖产品，不做合资，不搞合作，也不转让技术。中国政府由此认为微软并没有做到中国希望通过改革开放实现的目的——引进国外先进的管理经验和科学技术。因此，政府多次提出微软应该对中国的软件产业做出承诺。

四个月后，一份《中国软件产业发展战略研究报告》递到了国家计委。随后，双方开始了长达一年的商谈。商谈的过程非常艰苦，微软大中华区战略发展部经理龚定宇亲自一家家地去看国家计委推荐的合作单位。

此备忘录的推出还与唐骏的努力有关。唐骏认为，微软要改变自己在中国的形象，必须要在中国这个全球增长最快的潜在市场改变自己的游戏规则。在唐骏的推动下，微软破例在中国建立合资企业，微软在全球的第一家合资公司中关村软件在2002年1月宣布成立，第二家合资企业微创公司不久后也已推出。

62亿元大单是微软中国发展史上的标志性事件。鲍尔默上任以后，有一个很重要的任务，就是要在25年内重塑微软。中国是计划中的一个重点。走到这一步，微软其实花了很多年的时间摸索，才得出这样的结论。

从唐骏上任之后的一系列举动有其历史渊源，是经过一段时间的积累后，释放出的能量。微软总部的全力支持、微软内部高涨的士气，都为微软进一步开拓中国市场提供条件。

与计委的62亿大单，既是微软送给中国政府的礼物，也是微软总部、鲍尔默送给唐骏的礼物。

更中国的微软(1)

民族情绪

1999年，中国驻南大使馆被轰炸，学生、市民走向街头，反抗美帝国主义。民间反美情绪高涨，街头的情形类似“五四”时代。

1840年以来，我们这个民族经历了太多的灾难。西方人也许很难理解这些灾难留给我们这个民族的影响：挑战更易激起情绪上的反应。

微软也是这样，微软中国此前先后遭遇“亚都事件”、“盖茨发怒事件”、“方兴东挑战微软事件”，微软总部不明白：为什么会这样。

学界开始反思，美国的肯德基、好莱坞大片不仅对我们的日常生活进行了殖民，也对我们精神进行了殖民。《挑战微软》则进一步指出，在微软、英特尔的垄断下，中国的高新技术产业有被殖民的可能。当年西方列强用坚船利炮未能实现的目的，现在正以新的方式实现。

此语一出天下惊。当年微软决定在中国设立微软亚洲研究院就是例证，中科大、北大、清华等高校，以及中国科学院等院所都认为：这是微软在抢夺中国智慧资源。那一年，“知识经济”一词经中国官方提出后开始流行，人们认为：微软拥有了这些资源就拥有了中国的未来。

坊间的说法则更形象，更直接，将其形容为“狼来了”。

微软在中国的形象也不是从来就差，微软刚到中国来时，并没有被贴上霸道、专横等标签。1999年是个转折年，中国驻南大使馆被炸、《挑战微软》一书的出版是转折年里的标志性事件。唐骏有一个重要使命，就是要改变微软的这种形象。

面对中国对微软的民族情绪，唐骏从一个中国人的角度说服美国总部理解这种情绪，一方面提出自己的应对措施：有道理的建议，微软加以改进；没有道理的言论，不攻自破。

有些企业很小，他们以挑战微软抬高自己。唐骏对此心平气和：每个企业都有自己的模式，有人把挑战微软作为模式，也可以。但最终起作用的还是消费者，如果他的功能好过微软，消费者当然会选择他；如果微软依然是首选，他炒作也没有用。用户是最聪明的，他相信用户。

问题并不那么容易解决，这些企业挑战微软的背后，有商业利益的博弈，也有情绪道义的支撑。解决这些问题，不是唐骏就能解决的，也不是微软中国能解决的，甚至不是微软能解决的。解决这些问题，需要时间，或许时间能抚平伤痕。

垄断追问

一些企业呼吁，微软什么都做了，中国软件产业还做什么？他们认为微软是市场上的垄断者，限制了竞争。

垄断追问是悬在微软头上的达摩克利斯之剑，不仅在中国，在美国、欧洲、日本，微软面对着连续不断的垄断追问。

唐骏认为：微软的市场优势是历史形成的，是市场选择的结果，中国软件是从DOS中文平台、Windows中文平台、WPS起步的，这些软件最后只能由一家公司做，不是他们打死微软，就是微软打死他们。是市场选择了微软。

同时，从消费者的角度考虑，如果中国有10个操作平台，受害的是消费者，因为信息需要标准，需要格式统一。

唐骏安抚国内的企业：微软只做了一个平台和一个应用软件，微软只占中国软件与服务市场的3%。软件的巨大市场在应用软件，微软几乎没有涉足这个领域。同时，微软通过加强与国内企业的合作消除国内企业的抱怨：与国内企业建立互信、平等、互助的兄弟伙伴关系。

没进微软之前，唐骏也觉得微软霸道，他是从一个程序员的角度得出这个结论的。“用微软的开发工具，在Windows上开发应用程序很

容易，使用第三方的开发工具在Windows上开发应用程序很困难。我当时觉得微软一定在里面做了些手脚。”

进了微软，唐骏才发现这个逻辑是颠倒过来的，是因为VB太好用了，才导致了Windows 3.0的成功，而不是相反。“没有VB，就没有今天的微软。程序员原来写一个界面很困难，有了VB，一分钟就可以搞定。所以，大家都喜欢用VB开发，所以，Windows上的应用程序迅速地多了起来，应用程序一多，Windows 3.0就普及了。”

2002年5月23日，唐骏去用友谈了合作。在唐骏看来，用友就是靠在微软平台上开发软件赚钱的公司。“有人说微软霸道，整天就想着软件升级赚钱，微软不升级，合作伙伴怎么办？XP一推出，INTEL因此卖掉了奔腾4；XP的摄像功能使摄像头公司出现了巨大商机；内存需要得越来越多；显卡速度要越来越快。微软将整个产业带动了起来，而微软只赚到了其中的2％到3％。”“为了行业的共同繁荣，微软花了很多时间和周边公司打交道，周边公司就希望微软尽快出好东西，越多越好。”“在中国，也有几千家公司在销售微软的产品，也就是说，有几千家公司靠微软活得更好。”

微软是产业的老大，做老大最难，周围的小弟都希望老大做事认真、公正、不犯一点错误。唐骏认为：“老大要照顾所有的小弟，如果有一个小弟没有照顾到，这个小弟就会有意见。”微软不可能照顾到每个合作伙伴和每个消费者的利益，微软的策略是照顾90％，而“这个世界上只要有1％不满意的声音，加起来的呼声就会铺天盖地，所以，大家可以经常听到反微软的声音”。

微软总部的事情，唐骏管不着，但他要想尽一切办法将美国的负面影响在中国降到最低。

预装正版

唐骏在做未来3到5年的规划。上任时，美国总部并没让他保证什么，唐骏自己给自己提的要求是，未来3到5年，中国微软增长率超过

微软在全球的任何一家公司。微软在中国业已赚钱，年收入为数亿美元。

唐骏当时很清醒："这个数字已不算小，要在这个基础上实现全球第一的增长率不是件容易的事情。"

除了政府采购外，微软在中国收入最大的一块是操作系统预装，大的PC厂商预装正版操作系统没问题，要让中关村的小PC厂商预装正版操作系统可不是一件容易的事。此外，在中关村海龙、太平洋这些电脑超市里，还有许多攒机商，他们要么装盗版操作系统，要么裸奔。

所谓裸奔，即是不预装任何操作系统的电脑。这些裸奔的电脑被用户买回家后，用户转而来到中关村晃荡，从小贩手里买盗版微软操作系统。

如何让PC厂商，特别是小PC厂商预装正版，这是唐骏的前任者们头疼的问题，但唐骏却认为这并不是一个问题。

"小PC厂商不装正版操作系统，就会比大PC厂商价格便宜，大PC厂商就会告他们。"唐骏说道。

唐骏比喻，微软只是公共汽车上的司机，对司机而言，谁先上来都无所谓，但后面排队的一定会站出来反对前面插队的，排队的人也会要求微软这个司机拿喇叭筒子喊一下，"大家都要用正版，用正版符合商业规范"。

但"你不可能在街上看见微软的员工去要求小PC厂商预装正版操作系统，现在中国的法律法规比较健全，主要靠政府，投诉也不是我们，是竞争厂家在投诉。"

更中国的微软(2)

小PC厂商迫于无奈，找微软预装操作系统。“微软并不直接要求小PC厂商预装多少套操作系统，但预装50套和预装500套的价格当然不同。”所以，当中关村小老板抱怨微软霸道，强迫他们预装多少套操作系统，而且每套价格太高的时候，微软一脸委屈：“没有啊！50套的价格和500套的价格当然不同。我们相信任何一个公司都有这样的商业规范，我们是在按市场规范做事情。”

为确保微软在中国的收入，唐骏不打算更改微软上述销售逻辑。口头打击盗版的强势可以减弱，实际的正版销量却要增加，这大约就是唐骏和他前任的不同，也是唐骏高明之处。

在中国PC厂商的努力之下，中国国家版权局出台政策，不准任何机器裸奔。并配合地方省市的版权部门发出通知，打击非法预装计算机软件专项治理行动，封杀不预装正版操作软件的“裸奔”电脑。

这无疑是唐骏的前任做梦都没有想到过的好事情。

但预装正版的问题并没有完全解决。为了不增加成本，又能符合国家的规定，一些PC厂商纷纷打起了“擦边球”，就是在电脑里预装Linux或Dos操作系统，对于普通的消费者，把预装了这样的操作系统的电脑搬回家，根本无法正常使用，再去找销售商，他们可能帮你重新卸载并安装盗版的Windows操作系统。

但游戏规则正在形成，唐骏的努力到了陈永正时代终于结出了丰硕的果实。2006年4月17日，唐骏离开微软两年之后，联想集团与微软公司在美国西雅图签署正版软件合作协议，联想将从微软采购价值13亿美元的软件，从而进一步联手微软，以创新的联合营销、市场推广等方式开拓国际市场。

早在2006年4月7日凌晨1点（美国洛杉矶当地时间4月6日上午9点），TCL、同方分别与微软签订正版Windows合作协议，TCL、同方生产的电脑将全面预装正版Windows，三年内，同方预计将采购1.2

亿美元的正版Windows产品，TCL预计将采购6000万美元的正版Windows产品。

方正则于2006年4月12日在美国微软总部与微软签订采购协议，采购金额高达2.4亿美元。

就在微软与中国本土PC厂商签订采购协议前，信息产业部、国家版权局、商务部三大部委联合发布公告称，在我国境内生产的计算机出厂时，以及进口计算机在国内销售前，均应当预装正版操作系统软件。同时，任何单位和个人可向版权主管部门、信息产业主管部门、商业主管部门举报预装盗版软件的行为，版权主管部门将依法予以查处。

微软共计获得17.2亿美元的采购订单。这超过了微软中国过去14年来收入的总和。代表微软与这些厂商签约的，是微软公司董事长、世界首富比尔•盖茨和微软大中华区总裁陈永正，但今日之成功，其伏笔却在唐骏任内即已埋下。

最了解微软的人

唐骏为什么能够取得这样的成果？他与他的前任有哪些不同？ 这是业界追问的问题。

唐骏认为，自己已经在微软工作了8年，而他们都是微软的空降兵，比如高群耀来自autdesk，吴士宏来自IBM，杜家滨来自惠普。他们对微软真的不如自己了解。有了这8年的基础，他和微软总部以及亚太区的关系都很好，会得到微软总部更多的支持。

天下没有不散的筵席，唐骏在这时开始考虑离开微软的问题。从外面看，微软总裁风光无限，但唐骏自知，微软中国区总裁自有其难处。

离开微软你会干什么？唐骏对自己开公司已经不感兴趣了，因他在加盟微软之前已经开过公司了，知道了开公司的乐趣和苦处。他很少做长远计划，那时候他仅有一个朦胧的规划，那就是去一家国企试

一下。和他的前任吴士宏不一样，她是做几万人集团的副总，他只做一千人左右不成功的国企的总裁，然后让这家国企成功。

唐骏当时接受作者采访时说道：我在微软做到这个位置，再到另外一家外企已经没有意义了。微软是最好的，我到外企做，不如留在微软，微软将是我服务的最后一家外企，时间长短我不知道。今后，我又绝对不做自己的企业，这两条路都断了，还能做什么？要么，到大学当老师，要么，只能去国企了。大的好的国企也不会让我做，所以，我只能做一家小的不成功的国企，成功了会有成就感，不成功也会另有一番感受。

后来，他并没有去国企，而是去了当时还名不见经传的盛大。唐骏当时之所以选择去国企，是因为那时候国企是中国经济的主要力量，空间大，平台大。2003年之后，新一届政府上台，中国发生许多重大变化，民间经济力量开始扮演更重要的角色。

唐骏当时做出判断，民营经济在未来将是一股重要的力量，去民营企业那儿，也许更有自己的发展空间。这是他后来选择盛大的原因。

微软高层访华(1)

盖茨访华

（一）李开复先行铺路

2003年2月27日，比尔•盖茨访问北京，唐骏上任后，这是盖茨首次访问北京。比尔•盖茨来到北京之前，微软中国研究院（微软亚洲研究院前身）前任院长、时任微软全球副总裁的李开复已于2月24日先行来到北京，为比尔•盖茨访华铺路热身。

比尔•盖茨此次来华面对的并不只是一片颂歌。2月24日，北京市科学技术委员会、北京市信息产业化工作办公室与微软宿敌IBM中国公司在北京香格里拉饭店举行“中国IBM-Linux解决方案合作中心”（以下简称Linux合作中心）签约仪式。

2003年2月24日至26日，李开复分批约见了北京各媒体的作者，宣讲微软的“.net”计划，由此拉开了为盖茨访华热身的活动。

“.net”计划是微软今后战略的重点，是微软面对互联网革命做出的抉择。自“.net”计划问世以来，比尔•盖茨无论走到哪里都不忘宣传其“.net”梦想。对于这一次，“.net”计划宣传只是热身，比尔•盖茨将其任务也交给了李开复，因为盖茨有更为重要的任务在身。

比尔•盖茨访华的目的还是通过各种途径开始流传，流传最广的猜测就是微软迫于Linux的压力，将向中国政府实施共享源代码的计划。另有传言表示比尔•盖茨将与国内部分PC厂商，如联想、TCL等举行会谈，这些厂商迫于成本的压力，准备在PC机上预装Linux操作系统。

比尔•盖茨上次来到中国是2001年在上海举行的APEC会议。那一次，比尔•盖茨在中国掀起了一阵知识经济的旋风。但就在那时候，“挑战微软”是中国最流行的声音，微软中国忙于应付

危机公关，微软中国的前景如何，没有人可以预料。那时候，微软中国区总裁还是高群耀。

这一次，微软中国区总裁已经换成了唐骏。与高群耀打盗版不同，微软在中国采取了产业联合的方式。微软与产业内的OEM合作伙伴、与政府的关系已经大为改善，比尔•盖茨此行，唐骏的策略将发挥作用。事实上，在与政府的合作方面，与国内厂商的合作方面，比尔•盖茨收获颇丰。

与政府的合作，即开放源代码，与企业的合作，即是一起推动软件正版化运动。这是唐骏给微软开的药方，获得了微软美国总部的认同。

（二）签署“源码备用方案”

比尔•盖茨访华期间，很多人发现盖茨显得有些神色憔悴，原因是比尔•盖茨北京之行安排得实在紧凑：上午与北京市市委书记刘淇见面；中午与工商银行签订协议；下午参加新一代软件技术大会；晚上参加OEM高峰论坛。唐骏安排这一切，都是为了让微软与中国产业界、政府的关系更为亲密。

比尔•盖茨此次将要实施的最重要的计划是向政府共享源代码。唐骏告诉微软，将中国政府纳入首批合作伙伴，才能赢得行业龙头与中国政府的认可。唐骏的建议获得微软的认可，借盖茨访华之机，微软将中国纳入共享源代码计划。

因为有李开复先行为“.net”布道，比尔•盖茨此次访华给媒体的印象是为“.net”布道，但实际上，签署共享源代码计划才是此行的目的。在唐骏的推动下，微软中国已经放出风声，微软与中国政府将在共享源代码方面有重大突破，比尔•盖茨来华之前，共享源代码计划已经广受业界关注。

2003年2月27日人们的猜测得到证实，微软与中国政府秘密签订共享源代码计划。同时，代表政府签约的人不是人们猜测的国家计委，而是属于事业单位的“中国信息安全产品测评认证中心”。代表微软签

署协议的是微软一位副总裁，比尔•盖茨和国家部委领导亲自到场。

根据协议备忘录，就是按照微软的规定，中国政府相关人员可以进入微软源代码的内部网站，对微软部分源代码进行察看。

决定开放源代码，是在微软中国总裁唐骏努力下获得的成果。

也正是因为共享源代码计划，使得微软与金融、电信、石化等龙头企业签署了合作协议，以此来推广。2月27日，中国工商银行与微软（中国）在北京香格里拉举行签约仪式：双方将在工商银行个人网上银行系统安全体系建设及其他IT系统建设方面展开合作。2月28日，盖茨还与中石化、中国联通分别签署了合作协议。

通过开放源代码，微软与客户的关系大为改善。

对于此协议，IT评论家方兴东认为，微软并没有给中国政府提供真正的源代码，只是属于“只许看，不许摸”的最初级阶段，与真正开放源代码的“无歧视、完全开放、可以自由修改”还是有所距离，但即使如此，也已经使微软与中国政府、产业界的关系大为改善。

（三）解冻的政府关系

在唐骏努力下，微软的公众形象也得到了改变。盖茨走到哪里都能带来明星效应。一个细节引起了许多人的注意：软件技术大会除了现场的八千名观众之外，门外还有数百名观众因无法进入会场而与保安起了冲突，最后由市公安局派人才最后平息。

2003年，2月27日，北京市科学技术委员会和北京市信息化工作办公室与微软（中国）有限公司在京签署合作备忘录。作为合作备忘录的一部分，微软同时宣布将在北京投资建立“电脑技术创新实验室”。北京市委书记刘淇出席签字仪式。

政府官员的高调出席，代表了政府对微软的行为的认可。

微软承诺将与国内的PC制造商开展深层次的技术合作：在未来的5年内，微软将为该实验室投资220万美元，人们希望它能帮助国内的

PC厂商和硬件设备厂商提高生产效率。通过这个创新实验室受益的将有联想、方正等国内PC厂商。推动PC产业的发展，是政府的愿望。

“电脑技术创新实验室”是继2002年1月17日微软与中关村科技、四通合资成立中关村软件有限公司、2002年7月11日与上海联和投资有限公司共同出资成立上海微创软件有限公司之后的第三笔投资。与前两次不同，“电脑技术创新实验室”主要帮助中国PC产业发展。

模仿上海微创，与中国政府合资成立公司或共建实验室，共同发展中国的IT产业，这是唐骏主政后力推的又一策略。

与政府成立合资公司，缓和与政府的关系，这是微软在全球其他地方没有的特殊政策，原因就是由唐骏领导的上海微创的成功。

微软高层访华(2)

微软在世界上的一贯政策是自己独自发展，仅在中国频频建立合资公司，这使得微软与中国政府的关系迅速改善。通过上海微创，微软2002年在上海赢得数千万元的政府采购大单，而高群耀则在北京丢掉了政府采购的大单。

这也是高群耀离职，唐骏出任微软中国总裁的原因。

唐骏在上海这样的成绩还与盖茨上次来到中国之后与上海系列合作计划有关，其中包括成立微创中心以及相应的人才培训计划。微创中心的主要目的是将大部分业务外包给中国的企业，以此为筹码，换取地方政府的支持。

这个计划对于上海市政府也有一定的诱惑，因为印度就是一个例子，通过为国外软件企业做代工培养自己的人才，通过一定时期的人才积累和资金积累之后就可以发展有自主知识产权的软件产业。

微软与北京市政府的合作备忘录宣称：微软将进一步在北京扩大投资，双方将在电子政务、软件外包、人才培训等方面进行合作，共同推进北京软件产业的发展。

盖茨在OEM合作伙伴高峰会演讲时最后承诺：我再一次表明自己的承诺、对市场的承诺，因为我们的产品不仅在中国市场还要在全球市场取得成功，我保证我们今后可以使更多的消费者受益。这番讲话赢得了场内一片掌声。

（四）连横PC厂商，打造赢利微软

Linux在全球都是微软的麻烦，在中国也不例外。比尔•盖茨访华前，业内就有传言，说盖茨将对Linux出狠招，比尔•盖茨真的出招了，那就是开放源代码。Linux与微软的产品相比，一个优势是价格低，另一个优势是开放源代码。微软开放源代码，有力地阻击了Linux的开源优势。

Linux也有弱点，他们的产品不如微软产品成熟，基于Linux平台的应用还不够丰富。

比尔•盖茨取得了成功：通过开放源代码，Windows获得了政府采购认同，这对于Linux在中国的发展将会形成一定程度的打击，那就是让OEM厂商更紧密地团结在微软周围，让他们更高比率的预装微软正版。他认为这是微软在舆论和Linux长期压力下，向前走出的第一步。

只要微软能够成功地在OEM和政府采购两大市场严防密守，微软就有能力保城门不失，就能基本掌握绝对的市场份额。

盖茨此次来为推广“.net”煞费苦心，李开复先行来到北京，约见国内媒体作者，为“.net”布道。更吸引眼球的是盖茨还亲自为“.net”作秀。27日在新一代软件技术大会上盖茨先向在场的8000名听众展示未来10年地球人美好的数字生活；稍后的OEM高峰论坛上，盖茨再次展示“Media Center”和“即时开关机技术”，随后还以一个情景剧：“数字时代的数字生存”来做注解。

盖茨这一切都是做给台下的PC厂商们看的。在盖茨的下面，坐着柳传志、杨元庆、李东生、杨伟强、王之等几乎所有大的PC厂商中的高层。OEM高峰会的宣传横幅传达了微软对PC厂商们的期望：“Together，we make a difference.”（让我们在一起创造一个不同的未来。）

唐骏曾经说过：即使微软在中国亏了1亿美元，放在微软全球也是很小的一块。这表明微软并不看重在中国是否赢利。但事实上，微软来到中国看中的就是中国市场的赢利前景。打击Linux，获得政府订单，团结OEM厂商，微软在中国的赢利前景已经无限光明。

当时中国已经成为全球第二大PC市场（美国是第一大PC市场）。按照微软“全球统一价”算，中国就是微软第二大的潜在市场，有着上百亿美元的“未提款”。在全球IT低迷、尤其是PC市场疲软之际，中国逐渐成为微软最重要的新增长点之一。

以联想为例：2002年联想PC出货量按300万台计，每年微软光从联想就能拿走上亿美元的OEM订单。OEM是微软在中国最为赚钱的一块业务，微软与PC厂商们搞好关系理所当然。业界一直传言，为降低成本，联想、TCL等国内PC巨头可能在PC机上预装Linux。

如果他们选Windows弃Linux，这是微软在中国的一个重大胜利。

同时，微软在中国一直面临盗版的威胁，连横PC厂家，将有助于微软打击盗版的事业。微软中国自唐骏上台以后，改变了死揪盗版不放的策略，借此改变微软在中国的形象。连横PC厂家不失为一个好办法，打击Linux，唐骏逐步改善了微软在中国的生存图景。

唐骏当时还表示：微软将进一步加强与中国OEM厂商的协作，利用中国当地的工程师、软硬件制造商、开发商，“作出了不起的硬件和软件，建立更好的伙伴关系”。一句话，利用微软的研发能力，进行本地化开发，进一步加强与中国本地企业的关系。

开放源代码

2003年2月，一项消息引起了中国业界的注意。微软与国家计委达成谅解备忘录，在该备忘录中，微软首次承诺向中国政府开放源代码。在此之前，澳大利亚内务部是唯一被微软正式提供Windows源代码的美国以外的政府机构。中国成为首批获取微软源代码的国家之一。

根据微软与中国政府签订的共享源代码协议（GSP协议），政府及政府认可的相关机构均可以享有查看微软产品源代码的权利，其中包括即将发布的新版服务器操作系统，即Windows Server 2003。开放源代码相当于亮出了微软的底牌，这项工作正是在唐骏的努力下完成的。

微软对共享源代码的合作伙伴有相当严格的挑选条件。早在2003年初，微软在全球范围内启动了一项“共享源代码计划”，旨在增进与合作伙伴的密切联系，同时也是加强与Linux竞争力度的重要举措。当

时曾宣布向包括康柏和Avanade在内的约150家公司的系统集成专家开放Windows操作系统和“.net”服务器软件的源代码。

在当时的这项微软“共享源代码计划”中，并没有包括中国的企业在内。而微软向某个国家的政府承诺在更为广泛的范围内开放源代码，这在全球范围内，除中国正在洽商之中以外，此前只有澳大利亚已正式达成协议。中国之后，微软又与俄罗斯达成了类似协议。

微软之所以开放源代码，缘于微软产品的安全性受到质疑。特别是政府机构认为，微软对Windows留有后门，通过互联网，微软可以通过后门访问用户的电脑，这样用户的信息就在微软面前一览无余。

这对微软的用户（企业、政府机构）来说是一件十分可怕的事情。一个坊间的传言是这样的：在两伊战争中，美国军方能够花极少代价获得胜利，正是因为其利用微软Windows后门获取伊拉克军方的消息。

微软高层访华(3)

微软一直坚称，微软的产品没有留后门。微软的解释是这样的：微软是一个以回报股东为目的的商业公司，从不涉及政治上的是非，这样做不符合微软的利益。因为后门传言一旦被证实，微软便丧失了生存的空间。

这种“莫须有”的传言最终越传越神，学界、政府、企业界无不担心：将自己的信息放在一家国外公司的系统里，是不是真的安全？以倪光南、袁萌为首的学者也借此一直呼吁：中国一定要有自己的操作系统，这样才能重建中国的信息安全的“长城”。

随后中国成立了一批有政府背景的公司，其中包括中科红旗、中科红旗中文2000、共创开源等。继金山之后，这些公司继续扛起“挑战微软”的民族软件大旗。当年的挑战者金山软件则开始在网游的道路上探索。其中，中科红旗就是从事操作系统的研发、销售，其余厂商主要是从事办公套件的研发、销售。

挑战的方式是这样的，在政府采购中与微软竞争。顶着“国产软件”的光环，加之政府、企业对信息安全的重视，上述公司的产品往往能获得政府订单。在盗版得不到根治的情况下，微软在中国的主要营收来自于两个方面：一是与OEM厂商合作，一是获得政府用户的订单。在政府采购中，国内的厂商与微软相比有两个优势：一是价格便宜，二是向政府开放源代码，政府不需担心其安全性。

与中国政府及其授权企业共享源代码，消除了这些客户对使用微软产品的安全性上的担忧，微软中国向政府采购又迈进了一步。

鲍尔默访华

2003年11月19日晚10时左右，距比尔•盖茨访华不到10个月，微软第二号人物，CEO鲍尔默出现在首都机场出口。比尔•盖茨、鲍尔默先后访华，体现了微软对中国的重视，这种重

视，与唐骏游说微软美国总部是分不开的。游说美国总部的力量，还包括张亚勤、李开复这两个人。

与2002年的盛大排场有所不同，鲍尔默此行异常低调，直到10月18日，微软才最后公布鲍尔默19日晚访华的决定及一周的行程安排。

关于鲍尔默此行的目的，此前曾引起业界的种种猜测：最初意见认为鲍尔默是为去年的62亿埋单。但随后微软内部传出的消息否认了这种说法：鲍尔默意在拜访中国政府高层，会见客户，缓和与中国政府的关系。

但就在鲍尔默抵京的前一天，华尔街日报消息称：中日韩三国将各设立一个管理机构，负责三国的技术交流与合作，联盟开发Linux软件。业界纷纷传言：鲍尔默此行专为救火，瓦解中日韩三国联盟。经过唐骏的游说、盖茨的努力，Linux仍然影响着微软。

传言还不止于此，一个最大的传言是，随着陈永正由摩托罗拉空降微软，出任微软大中华区总裁，微软中国区总裁唐骏即将离开微软中国，方向有两个，一是回美国总部任职，一是离开微软。鲍尔默访华，微软中国及唐骏再度被推上风口浪尖。

（一）瓦解联盟

对于鲍尔默来中国“救火”一说，微软中国方面表示否认：鲍尔默此次访华是在数个月前已经计划好，与Linux无关，也与源码备用方案无关。微软中国同时表示：鲍尔默只是通过每年一次访华来了解中国政府和合作伙伴的市场需求。

但2003年11月7日鲍尔默在日本东京大学的演讲证实了“救火”的传言。鲍尔默声称：微软将与政府部门合作解决安全问题。高度重视安全问题的原因除了微软产品本身的安全性隐患之外，更因为以Linux为首的开源软件成本低、安全性高对其造成的威胁。

Linux现在已经成为微软的心头大患。早在2003年6月，鲍尔默就曾在一封发给员工的公开信中表示：Linux和其他源码公开的系统软件

是微软长期增长前景的最大威胁。而中、韩、日关于Linux的联盟更令鲍尔默不安。

中、日、韩三个亚洲国家联手建立Linux联盟的计划始于2003年9月份。日本经济产业省一位日本政府官员9月1日称：日本、中国和韩国政府将联合主要高科技公司，共同开发可以替代微软Windows操作系统的公开源代码软件产品，在解决微软安全漏洞的同时，制约微软在全球电脑业日益扩大的影响。

作者当时曾致电具体负责此项合作的信产部信息产品管理司张琪司长，她确认了此事：中、日、韩三方正在谈判，估计近期将会有谈判结果。但张琪当时并没有透露其合作日期。“现在好多事情没有敲定，并不适宜向外界透露。”她说道。

而据11月14日《华尔街日报》报道：中、日、韩三方的合作有了成果，日本信息技术产业服务协会、中国软件行业协会及韩国信息产业联合会官员表示，将在日本、中国和韩国各设立一个管理机构，负责组织三国的技术交流与合作，甚至可能共同开发项目。

在日本，?尔默“救火”的方式是敦促日本参加“政府安全项目”，免费获取Windows的源代码，同时使相关官员接受有针对性的培训。但鲍尔默的计划并未成功，日本并未同意加入“政府安全项目”，日本相关政府官员此前曾在公开场合表示研发一种新的操作系统软件势在必行。

同时，微软的“源码备用方案”并不为各国政府所承认，因为以Linux为首的开源软件除了价格更低之外，更能面向计算机硬件实行底层操作，具有更高的安全性。为此，中、日、韩三方联盟的官员强烈呼吁政府购买开放源代码的软件。

除此之外，他们还呼吁政府为一些试验项目提供资金、建立开放源代码软件的质量认证中心。据中科院院士倪光南透露：为将上述呼吁落到实处，该联盟的管理机构将独立于目前已有的政府出资建立的

组织，并从2004年3月份开始先后在北京、札幌和汉城举行一系列后续会议。

（二）兑现承诺

与年初盖茨来中国之行签署“源码备用方案”相比，鲍尔默此行沉寂许多。面对中国政府，鲍尔默公关中国政府的手段是明修栈道，暗渡陈仓：通过签署与中软的全球合作协议和教育部签署关于基础教育的合作协议，逐步实现对中国包括去年62亿大单在内的承诺，以缓和微软与中国政府的关系，达到瓦解此联盟的目的。

2003年11月20日，鲍尔默出席了中软与微软的联合发布会，并签署合作备忘录。双方决定建立战略合作伙伴关系，在人才培养、软件开发、市场营销、企业协议、培训认证及软件外包服务等方面进行合作。

微软高层访华(4)

这实际上是鲍尔默对2002年6月份62亿大单的承诺的兑现。当时，鲍尔默曾许诺：在未来3年内，微软将为中国本土企业提供总价超过7亿美元的软件开发、服务外包订单和基于嵌入式软件的硬件产品出口订单。

就在同一天，鲍尔默还出席了微软与教育部的合作仪式，微软决定出资1000万美元，资助中国边远地区的中小学教育。

此计划是2002年与教育部签署的“长城计划”的一部分。当时鲍尔默承诺：3年内向中国教育界投资、赞助和捐赠至少3亿元人民币。当时微软亚洲研究院就分别与北京大学、清华大学、上海交通大学、浙江大学、中国科技大学签署了以资金、人才、教材、学术交流、学生实习、国际合作等形式合办软件学院的协议。

但此次与2002年“长城计划”的区别是：2002年“长城计划”实施主要针对中国高等教育，2003年主要针对中小学教育，也即是基础教育。而据微软介绍：微软针对中小学的投资也将很快落到实处。

事实上，微软自今年初以来正在逐步实现其对中国的承诺。2003年2月份，盖茨签订与中国的源码备用方案，解除中国政府对于微软产品安全性的担忧。7月25日，微软成立中国信息安全产品测评认证中心源代码查看实验室，七家特许单位可以查看微软的源代码进行研究与合作。

随后，微软将第一个海外技术中心设在中国，成立中国技术中心，它为中国的IT企业提供技术咨询和支持，并且不以盈利为目的。“上海滩事件”之后，微软加大与中国基础教育界的合作，推出面向低端职业教育的软件课程，并制作大量课件、幻灯片。

鲍尔默与教育部签署针对中小学的合作计划与微软兵败上海滩有关：通过对中国基础教育的支持，消除“上海滩事件”影响。微软2003年4月曾发函上海市教委，要求没有获得微软Office授权的上海中小学

全部购买正版的Office产品。微软的政策引起了上海市中、小学及上海市教委的强烈反弹：在上海市所有中小学机器上卸载微软Office，转而采购国产软件WPS。这被称为上海滩事件。

鲍尔默此行尽管“来也匆匆，去也匆匆”，但其通过兑现承诺以强化中国布局的决心却显而易见。

鲍尔默兑现对中国的承诺的意义不止于此：通过兑现对中国政府的承诺，并通过促使日本加入其“政府安全项目”，对中、日、韩三国Linux联盟实行各个击破，最终让三国Linux联盟全线溃退。但这种做法，并未获得地方政府的认同。

（三）布局中国

微软高层每次来华之前都会设定外界对其的“印象值”。鲍尔默此次来华前，微软就开始向作者传达这样的信息：此次例行访问是为了不断加强对中国的承诺。但有消息传：鲍尔默此行的真实目的是整肃微软大中华区人事管理，强化总部对大中华区的直接监管。

其身份以及微软中国高层此时正处于大动荡的时节印证了这种看法。在鲍尔默此行的陪行人员中，作者并没有看到微软中国的总裁唐骏，而陪伴鲍尔默左右的是今年9月继任微软大中华区的总裁陈永正。就在当天，唐骏离开微软转投一家Linux厂商的消息成为会场作者讨论的热点。时间进入2003年，微软不断加强对中国的掌控，体现了其对中国重视程度的加强。7月初，微软进行全球组织架构调整时，微软就不断加重中国区的权重；9月份，陈永正空降微软，台湾、香港、大陆两岸三地统归微软大中华区总裁陈永正管辖，在大中华区事实上已经形成了以中国事务为核心的格局。

9月中旬，包括微软7大业务线中，近30位高级副总裁同时“感受中国”，要求微软上下一致重视中国市场。9月底，微软宣布一个重大的决定：由微软所有的副总裁组成“中国咨询委员会”直接“遥控”大中华区的工作。陈永正表示：中国咨询委员会每季度开一次会，把中国策略的执行或者遇到的问题，向美国总部做直接的沟通。

10月份，微软决定取消微软中国架构，唐骏将在微软总部重新分配工作。在新的微软全球组织架构中，微软大中华区跳出亚太区的控制并与之平级，成为继日本之后第二个被单独拿出来由微软总部管理的亚洲市场，微软大中华区总裁陈永正直接向微软总部汇报。

通过一系列措施，微软已经完成了大中华区的新布局，中国事务得到微软前所未有的重视，鲍尔默于此时访问中国，兑现对中国的承诺是其任务之一，同时，鲍尔默还将布局大中华区事务。鲍尔默下机的当晚，陈永正即向鲍尔默汇报其上任2个多月来的工作情况。

此时，取消微软中国组织架构已成定局，没有定下来的只是唐骏是在微软内部重新分配工作还是离开微软。

实现我的梦想

唐骏

如何走到今天？我想我是幸运的，因为我最难忘的少小时的记忆和最珍贵的打工经历，在我需要作出判断与决策时，每每会指引着我，产生奇妙的、不可思议的作用。

我还清楚的记得，小时候，我的爸爸妈妈想得那么遥远，我和哥哥十来岁就要盖房子，这段经历是磨炼，也是苦难。十二三岁是什么年纪？是开始关注异性、也渴望得到异性关注的一个年纪，而我们却要在精神和体力上忍受那么多。

盖房子最开始的工作是由我和大哥唐政一起完成的，父母都要上班。然后是包工头进驻，完成剩下的工作。

我结婚就是在常州老房子里结的，那时候我正在日本留学，刚刚留学一年，我带着女朋友从日本回到常州，摆了很多酒席。那热闹场面，父母的兴奋，新娘子的纯情，亲朋好友席上的觥筹交错，我现在还记得十分清楚。

婚后，我跟新娘子提起当年修房子的旧事，新娘子笑了：你家人看得真远，想象力真丰富。那样的记忆，历久弥新，现在我与妻子开玩笑还会提起。

但修房子时所历经的苦难，却不似玩笑那么轻松。所以，我现在做任何计划，工作、人生、发展，从来不超过三年，三年以外不在我的考虑范围之内。因为世界变得太快，现在就跟自己说若干年后该如何如何，反而是一种阻碍。计划越长远，就越没有可行性。

当然，我的童年不仅仅只有修房子的苦难，也有让我得意的事情。在小学里，我当过红小兵、小队长、中队长，还担任过大队长。红小兵是起点，大队长是“仕途”的顶点。看来，在小学里我的“仕途”颇为顺利，一点不像在初中的经历那么不顺利，也不像我成人后的经历，波澜壮阔，坎坷曲折。

那时虽然是个领导，但并不组织什么活动。现在我很奇怪：那时候自己为什么没有组织什么活动呢？也有一些活动，是到街头、乡下演出，但都是老师组织的。在那个混乱年代，我在小学里参加的活动与平常岁月没有什么区别。这让我很奇怪，一点也不像现在的我嘛。

中学时我“仕途”不顺，开始变得自暴自弃起来。好在大哥的“金榜题名”激励了我，记得那时我还是着实的认真了一把的。可是，我的语文很差，高考只得了59分，落到了第五志愿。我只能进北京邮电大学。在北邮，我经常不去上课，那时候也没有任何的社团活动，好动的我没有用武之地，日子平淡无聊，像杯白开水。也许大家都知道我还留过学，但是我想说，我争取留学名额的过程，远远比留学这一事件本身更能激励现在的我。

我那时在北京邮电上学，花了两年时间考研究生，考了全校第一，当时每个重点院校有两个名额可以保送到美国，但我却没被保上。我不甘心就这样，然后四处打听，打听到北京广播学院（中国传媒大学）还有一个空的名额，我就去北广找老师，说想把学籍从北邮转到北广来。经过复杂的转学手续转到了北广，我就向老师说想出国留学，但是老师说，申报名额已经交到国家教育局了，时间已经耽搁了。我就去找国家教育部出国留学司司长，他说已经审批完了，现在来不及了。我那时候很失望，但我不想放弃，不想以前的努力就这么白费了。于是我就想了一个很简单很笨的办法：我开始去国家教育局“上班”，上班地点是教育局门口。

司长早上来上班的时候，我就迎上去说：“司长好，来上班了？”

中午司长出门去对面食堂吃饭的时候，我就说：“司长吃饭啦，吃好点哈！”

司长吃饭回来的时候，我就说：“司长吃完了，还有点时间，你可以午睡一会！”

下午下班的时候，我说：“司长下班了。”

就这样一天两天，司长很奇怪什么时候教育局门口多了个保安，还只给他打招呼。你们知道，人那，不怕被人恨，被人凶，就怕被人盯上，司长开始不得劲了。我倒无所谓，我还有四个月才毕业，这段时间我正好没地方去，就可以天天到教育厅来“上班”，感觉也很气派，来国家教育厅上班。

到第五天的时候，司长撑不住了，中午我照样说：“司长吃完啦，还有点时间可以午睡一下。”司长说：“我不午睡了，你跟我上来一下。”进了司长办公室，司长问：“你干嘛的？”我就说明了原因。司长什么也没说。

第六天我照样过去“上班”，中午的时候又被叫进去，司长给了我一堆资料说这些你填一下，我就拿回去填。

第七天，司长给了我一张纸，说这是你一直想要的东西。那张纸就是出国留学批准证！

大家知道吗，人们需要执着的精神，你拿出执着的精神，世上就没有办不成的事。

出国后，我非常珍惜我的留学机会，也就更加努力的学?，努力的适应社会。这一努力，就努力到了博士。期间，我还发明了“卡拉OK评分系统”，通过专利转让，赚取了八万美元。靠着这第一桶金，我在1993年成立了一家名叫“双鹰”的软件公司，至今我还清楚的记得公司的第一个产品是会简单问候的智能机器人，第二个产品，就是后来被盖茨看上的男女配对机。这些经历都为我与微软结缘奠定了基础。

进入微软之后，我如鱼得水，九个月内从一个普通的程序员升为项目经理，六个月后，又成为了部门经理，年薪也由最初的五万美元涨到了七万美元。之所以晋升得这么快，是与我的个人努力分不开。在我做程序员的时候，主要负责Windows NT的开发，当时为了把英文版开发成其它语言版本，微软需要用到三百多人的大团队。我觉得这个办法很蠢，但如果只是单单提出意见而没有相应的解决方案，我的想法是不会引起重视的。经过半年的努力，我写出了几万行代码，反

复试运行后，终于初见成效。这样，三百多人的大团队，由于使用我的程序，而一下子精简到了五十人。我曾和盖茨开玩笑，问他微软从什么时候出现转折快速增长的，盖茨说是在94年的几月份，我说，我就是那个时候来的微软，然后盖茨目瞪口呆的盯着我……

2004年我要离开微软的时候，写了一封很长的信给盖茨，信中我记得有这么一段：在微软的几年里，我不敢说我是微软最勤奋的员工，但我敢说微软里没有比我更勤奋的员工。

很快盖茨打电话给我："骏，你一定要走吗？"

我说："比尔，我一定要走。"

"你真的不可以留下吗，我可以给你任何位置，随便你选。"

"我想去一家中国公司工作。"

"那好吧。"

随后盖茨立即召开董事会会议，会上全体一致同意授予我微软终身荣誉总裁称号。这是历史上唯一的一个微软终身荣誉总裁称号，以前没有，以后也不会再有了。

带着这份荣耀，我进入了盛大。日本和美国的留学经历，以及曾经在微软的经验，让我成功带领盛大登陆纳斯达克，并策划了盛大一系列轰动项目。当我觉得我对盛大的推动速度已经到了一定的高潮时，我选择了离开。不是说我留在盛大没有发展没有帮助，而是，那个发展和帮助肯定没有前面几年那么轰轰烈烈，于是就有了今年四月份的"天价转会"。

天价，并不是我最看重的，我曾经不只一次说过，我不会因为追求名利、地位、金钱，而失掉快乐。真正让我高兴的是这一系列事件所代表的深层含义，那就是，中国的职业经理人转会制度日趋成熟，而我，有幸成为了中国职业经理人标杆。

我坚信："简单+勤奋=成功"。

2008年8月

跋

还是从一个小故事讲起。

2007年初作者花了一个月时间，走访浙江企业，足迹遍及温州、宁波、杭州。在杭州一家公司，意外地遇见了一位大学同学，他竟是这家公司的副总裁。毕业七年，还是第一次见面。青春重现，时光似乎又回到冰城哈尔滨。晚上约在一起吃饭，才知道他不仅是这个公司的副总，还是公司董事长的女婿。董事长家只有独女，公司近年来业务拓展迅速，这位同学目前主管公司运营，董事长希望他快速成长，负责更多业务，甚至未来继承偌大产业。

他说，浙江省有一大批这样的企业，公司从最初的员工数人，年营收数万发展到现在的员工数千人，营收超过十亿的规模。为适应公司的成长，原来的粗放式管理必须向精细化管理升级，需要专业的管理人才。最通常的做法是从家族内部遴选，就像同学所在的公司，女儿不愿承担公司日常管理工作的繁巨，就由女婿接手，或是由兄弟、子侄加盟。

大学一毕业他就来到了杭州，在杭州一呆就是七年。其间有两年在上海读EMBA，班上同学也多来自华东民营企业，对华东企业状况十分了解。据他观察，华东企业最初大都立足本地，业务模式也比较单一，比如生产继电器、螺丝钉、打火机、汽车零部件等诸多产品中的一种。随着企业的发展壮大，这些企业已经拓展到华东之外的地区，业务形态也不再单一：到东北建厂，就近利用丰富的农业、矿产资源；到西北、西南建厂，利用本土更廉价的人力资源；到北京、上海、广州、深圳投资房地产……

商业智慧缺位正制约着民营企业的发展。企业涉足的产业越来越多，面对新的产品、新的服务，需要的管理技能就越专业，就需要越专业化的管理人才。杭州的民营企业遇到的问题是所有的中国企业遇到的问题。这位同学说：都在说中国民营企业的第二代问题、权力转

移问题，但专业化的管理、专业化的人才问题，是中国民营企业更普遍面临的问题。他甚至说，要解决第二代问题、权利交接问题，一定要解决专业化的管理、专业化的人才问题。

何处寻找商业智慧？目前中国民营企业的解决方式是在家族内部寻找。除了将孩子送到北京、上海，甚至海外求学之外，在杭州、在萧山，有许多企业家将子女送到银行上班。有企业家为了让子女到银行上班，先存1000万甚至更多的钱到银行，成为银行的大客户，支持银行的业务发展。一些企业家将孩子送到阿里巴巴、浙大网新这样的当地明星公司来上班。他们希望有一天孩子学成归来，继承自己打拼一生累积下来的产业。

他们始终将寻找商业智慧的眼光放在家族内部。这与西方、欧洲形成很大的差别，西方的公司，包括许多家族企业，比如IBM、杜邦、洛克菲勒，除了在家族内部寻求商业智慧外，他们更多的将目光投向家族外部，投向全社会。诸多原因形成了这种中西差别，最重要的原因是过去数千年来，东方社会以宗法、血缘维系，西方自文艺复兴后，资本主义制度一经确定，西方社会以契约维系，组织各种社会资源，包括经济资源的制度亦如是。

由宗法、血缘维系的东方社会，对于家族外的人很难建立信任感，对家族外商业智慧的信任缺失，使我们短视、逼仄。历经改革开放三十年，我们这个社会某些运行逻辑并未发生任何变化，其中包括中国民间的经济资源组织方式。正如前述那位同学所忧虑的：如何建立起对外部商业智慧的信任，吸引外部商业智慧加盟对于中国经济发展十分重要。

中国改革开放三十年，是国有企业、民营企业、外资企业三种经济力量博弈和消长的三十年。外资企业沿袭总部的做法，一进入中国就使用职业经理人，职业经理人是利用外部商业智慧最主要的方式与途径，改革开放三十年，外企为中国培养了第一批职业经理人，唐骏、吴士宏、杜家滨、周伟焜、孙振耀是这些人中的代表。国有企业

曾试图突破，2003年12月，国资委成功地面向全球招聘7名高管，2008年7月，国资委又发文称，将面向全球招聘16名高管。

国有企业、外资企业，都有一套吸收商业智慧的机制，有一个成熟的人才选拔链条。国有企业有政府干部选拔机制做支撑，外资企业商业智慧全球流动。最缺少商业智慧的是中国的民营企业，传统思想给予他们的束缚也最深，他们最需要建立对外部商业智慧的信任感，建立这样的信任感，他们需要一个样板。

唐骏恰好就是这样一个样板。职业经理人制度经外资企业引进中国，但将职业经理人制度带进民营企业的，唐骏是第一人。与他同时代的职业经理人，大多在跨国公司坚持终老，或光荣退休，或无奈出局。唐骏不一样，从微软到盛大，从跨国公司到中国民营企业，唐骏开辟了一条同时代的跨国公司职业经理人没有经历过的道路。从盛大到新华都，唐骏创造了10亿元天价转会的纪录。这对于中国的民营企业有更深层的意义：从微软中国到盛大，唐骏将外部商业智慧引入民营企业；从盛大到新华都，10亿元天价转会，唐骏将商业智慧流动的制度引进了民营企业。

是否写这本书，作者颇费思量。今年4月，唐骏加盟新华都，10亿元天价转会的纪录让所有人震惊。消息对外公布前，作者数次与唐骏通过电话做了很长时间的交流，他说了很多，从常州到日本，从美国到微软，再到盛大、新华都，他最终选择了做一名职业经理人，并将其当成一种理想坚持下来，一做就是十年，这让人感动。当时作者正在写另一本书，这是一本有关过去三十年，新技术、新产业向中国转移将给中国带来何种影响的书。当时作者正沉浸在一种宏大叙事的困境中不能自拔，痛苦而让人迷恋。

唐骏的故事让作者决定停下另一本书的写作，启动写作这本有关唐骏、有关商业智慧流动对当下中国的影响的书。唐骏当初并不愿意做这本书，他觉得一个商业故事、一部人物传记对于读者、对于他自己并没有太大的意义。最终让他同意这本书的写作的原因是，他认同

了作者的观点，商业智慧的流动是一个经济体制健康发展的必备条件，将他的故事放在这个大背景下去思考有其特殊的意义。

写作这本书的过程是一个愉快的经历，它让我重温那些远去的历史，这些历史是唐骏的传奇人生的一部分，也是微软、盛大、新浪、新华都这些商业传奇的一部分。比尔•盖茨、鲍尔默、杨致远、马云、李嘉诚、陈天桥、汪延、段永基、陈永正等传奇人物都是本书所著故事的参与者。从这些商业传奇故事与商业传奇人物的历史中，作者有世事如棋，人生竟是如此奇妙的感觉。

这本书能顺利面对读者，首先要感谢唐骏本人。采访唐骏长达6年，6年来他为作者的工作提供了许多指导与帮助。与其说采访，不如说是向他学习。本书写作过程中，他多次接受作者采访，并提出了许多极为宝贵的指导意见。特别让作者感动的是，7月17日，从兰州去嘉峪关的火车上，他甚至不顾旅途劳顿，为本书写序。

感谢广天响石的刘世英先生，感谢上海文艺出版社的郑宗培、魏心宏和郑理先生，感谢湖南华文俪制的周艺文先生及简以宁女士，感谢本书的统筹陈曦女士，他们为本书提出了宝贵的意见。

感谢《21世纪经济报道》创始人、总编辑刘洲伟先生，在百忙之中为本书做序。加盟《21世纪经济报道》5年来，他一直在工作上给我以指导，在生活中予以关心。感谢马云、李开复、周鸿祎、雷军，在百忙中为本书做推荐，并为作者的写作提出了许多宝贵的意见。

最后，感谢少敏。执子之手，已逾八年。八年来，有欢乐幸福，也有坎坷挫折，往事历历，蓦然回首，如在眼前。八年来，你给予我无私的关怀，给予我理解与宽容。在此，我诚挚地向你道声“谢谢”。未来有欢乐，也会有苦痛，只要我们携手，一切都会好。

是为跋。

侯继勇

2008年7月29日 于北京守愚斋